



Elizabeth da Conceição Carlos Ferreira

Modelos de Governos das Sociedades Anónimas - Angola e  
Portugal

Dissertação com vista a obtenção do  
grau de mestre em Direito e Gestão

Orientador:  
Doutor Pedro Caetano Nunes

Abril de 2019

## **Índice**

- Agradecimentos
- Lista de abreviaturas
- 1. Introdução
- 2. Contexto histórico e evolução do governo das sociedades
- 3. Modelos de Governos das S.A. portuguesas
  - 3.1.1. Modelo de governo clássico
  - 3.1.2. Modelo de governo anglo-saxónico
  - 3.1.3. Modelo de governo germânico
- 3.2. No sector bancário
- 4. Modelos de Governos das S.A. angolanas
  - 4.1. No sector bancário
- 5. Conclusão
- 6. Bibliografia

## AGRADECIMENTOS

À minha Mãe (*in memoriam*), pelos momentos de orações e motivação.

À minha Sogra (*in memoriam*), pelo apoio incondicional e grande carinho prestado.

Ao meu Marido Artur Hélio, pela compreensão e paciência inabaláveis, apesar da distância.

Aos meus filhos Artur George e Ana Muxima o meu pedido de desculpas pela falta de atenção e pelos momentos que não passamos juntos durante a elaboração da presente dissertação.

Às minhas irmãs e ao meu cunhado pelas palavras encorajadoras e incentivo.

À minha Mina, pelo auxílio prestado ao cuidares da minha família, de mim e da minha casa.

À Isabel dos Santos pelo companheirismo.

À Leninha pela amizade e carinho.

Ao Doutor Pedro Caetano Nunes pelos conhecimentos transmitido.

Ao Doutor Carlos Feijó pelo suporte prestado.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial ao Banco Nacional de Angola por me ter proporcionado o patrocínio para a realização deste mestrado.

## **Lista de abreviaturas**

CG - Corporate Governance

SA's- Sociedades Anónimas

S.A. - Sociedade Anónima

CSA - Código das Sociedades Anónimas

CCom – Código Comercial

CGS – Código do Governo das Sociedades

LSC – Lei das sociedades Comerciais

LSU – Lei das Sociedades Unipessoais

CMVM - Comissão de Mercados e Valores Mobiliários

IPCG – Instituto Português de Corporate Governance

EUA – Estados Unidos da América

SEC - *Securities and Exchange Commission*

UE – União Europeia

RU – Reino Unido

GS – Governo Societário

DGTF - Direção Geral do Tesouro e Finanças

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

CSC – Código das Sociedades Comerciais

CVM – Código dos Valores Mobiliários

CF – Conselho Fiscal

FU – Fiscal Único

CA – Conselho de Administração

CAE – Conselho de Administração Executivo

AG – Assembleia Geral

CAUD – Comissão de Auditoria

ROC – Revisor Oficial de Contas

SROC – Sociedades de Revisores Oficiais de Contas

CGS - Conselho Geral de Supervisão

CAE – Conselho de Administração Executiva

CFO – Chief Financial Officer

CEO – Chief Executive Officer

PCA - Presidente de Conselho de Administração

RGICSF - Regime Geral das Instituições de Crédito e das Sociedades Financeiras

IC – Instituição de Crédito

CBSB - Comitê de Basileia de Supervisão Bancária

FSB - Financial Stability Board

EBA - Autoridade Bancária Europeia

BdP – Banco de Portugal

BNA – Banco Nacional de Angola

LBIF – Lei de Bases das Instituições Financeiras

MRVM&D – Mercado Regulamentado de Valores Mobiliários e Derivados

SGMR – Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados

BODIVA – Bolsa de Dívida e Valores de Angola

CCGA – Centro de Corporate Governance Angola

MAIF – Modelo de Avaliação das Instituições Financeiras

CNEF - Conselho Nacional de Estabilidade Financeira

ss – Seguintes

al. - alínea

### **Declaração de Compromisso de Anti Plágio**

Declaro por minha honra que o presente trabalho é original, e todas as citações nele contidas estão devidamente identificadas.

Tenho consciência de que a utilização de elementos de propriedade alheia sem serem identificados constitui grave falta ética e disciplinar.

**Key Words:** sociedades, governação, gestão e fiscalização, risco, competências, tomada de decisões, *stakeholders*.

## 1. Introdução

O mundo empresarial assim como tudo que existente no universo é passível de um processo de constante mutação. Assim sendo, de modo a acompanhar a dinâmica que se impõe, os principais intervenientes de uma sociedade têm a responsabilidade de objetivamente rentabilizar os recursos que nela investem, tendo sempre como fim último, a geração de benefícios económicos e sociais para os que dela fazem parte.

Contudo, para se atingir os objetivos preconizados por uma determinada organização empresarial, tornou-se imprescindível a criação de regras que visam organizar a sua estrutura específica de distribuição dos direitos e responsabilidades dos seus diferentes participantes – conselho de administração, conselho de fiscalização, acionistas e demais titulares de interesses legítimos (*stakeholders*) – ou seja, a criação de regras e procedimentos que disciplinam o processo de tomada de decisões.

Na presente dissertação propusemo-nos fazer uma análise sobre os modelos de governação das sociedades anónimas e dos seus respetivos órgãos estruturais, destacando duas jurisdições, nomeadamente Angola e Portugal, com enfoque para o mercado bancário.

Começaremos por fazer uma abordagem sobre a origem e enquadramento histórico do *corporate governance*, a sua evolução, e importância que teve para mitigar os problemas de gestão e controlo, bem como para a manutenção da saúde das sociedades comerciais, de um modo particular, e em geral da economia em que as mesmas se encontram inseridas.

Atendendo ao fato de que não existe uma definição unânime e unívoca de *corporate governance* a nível doutrinário, nos pronunciaremos sobre os vários conceitos sobre a temática, bem como sobre os diversos relatórios e demais documentos que foram produzidos ao longo dos tempos para o seu aperfeiçoamento e implementação eficaz.

Para uma melhor abordagem sobre o tema objeto da presente dissertação, falaremos sobre o conceito de órgão, mais concretamente sobre as suas conceções, as suas modalidades e as modalidades dos seus poderes. Falaremos também (de forma sucinta) sobre os princípios geralmente aceites para o CG.

No que concerne ao setor bancário, falaremos da crise financeira de 2007, que constituiu em certa medida fator impulsionador para que as instituições de créditos fizessem uma revisão aos seus métodos e procedimentos internos, e consequentemente adotassem práticas de boa governação.



Não deixaremos de falar sobre a reforma que foi feita ao direito societário português em 2006, que deu origem a implementação de mais um modo de estruturação dos órgãos societários - modelo de cariz anglo-saxónico - alargando assim o leque de tipos de modelos de governação societária, e transportando influências do sistema da *common law* para o ordenamento jurídico português (que pertence a família do sistema de *civil law*).

Outrossim abordaremos (de forma não muito aprofundada, para não desviar o foco da presente dissertação) o tema dos deveres e responsabilidades dos administradores perante a sociedade, perante os sócios, perante os credores e outros terceiros.

## 2. Contexto histórico e evolução do governo das sociedades

*Corporate governance* ou Governo Societário<sup>1</sup> apesar de ter a sua origem nos Estados Unidos da América, é um tema que tem sido extensamente discutido mundialmente, sendo mesmo já considerado património universal, tendo em conta a importância exponencial que tem para as sociedades, máxime para os mercados de valores mobiliários.

Trata-se de uma temática que não constitui novidade, e é comum reportar-se a sua origem à época dos movimentos expansionistas ou coloniais, logo após os descobrimentos, com as chamadas “companhias coloniais” ou “companhias das índias”, instituídas em 1602, e que tinham características de propriedade coletiva de responsabilidade limitada dos sócios<sup>2</sup>.

Posteriormente, diferentes contributos teóricos de bastante relevo sobre o tema surgiram na época da revolução industrial, baseados na publicação da obra literária de Adam Smith, com o título “A Riqueza das Nações” de 1776<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Expressão escolhida pela CMVM para traduzir o conceito de origem anglo-saxónica “*corporate governance*”. Existe uma diversidade terminológica, tais como, “governança corporativa”, “governança corporativa” e “governo das sociedades abertas”.

O Prof. Dr. Coutinho de Abreu entende que o vocábulo “Governo” está mais conotado com o poder político-executivo e como tal menos recetivo para ser associado ao controlo societário. Ao contrário de que acontece com o vocábulo “Governança”.

<sup>2</sup> Coutinho de Abreu; Notas sobre o poder nas sociedades anónimas; 2008 no mesmo sentido também Adrien Davis; Corporate Governance; 2006

<sup>3</sup> José Paulo Esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira - Corporate Governance no espaço Lusófono – Fundamento da governação empresarial.

A referida obra foi publicada pela primeira vez em Londres (em Março de 1776), na qual o autor faz uma análise teórica sobre o funcionamento das sociedades comerciais daquela época, as vantagens e problemas associados à divisão dos trabalhos, e dos dividendos das sociedades.

Contudo, a génese da análise científica do CG emergiu no século XX, e é atribuída ao trabalho intitulado *The Modern Corporation and Private Property*, datado de 1932, realizado por Adolph Berle e Gardiner Means, como corolário a grande crise de 1929<sup>4</sup>.

Esta obra influenciou fortemente o legislador norte-americano na época, tendo impulsionado a aprovação do *Securities Act* de 1933<sup>5</sup> e do *Securities Exchange Act* de 1934<sup>6</sup>.

Salientamos que os importantes contributos dados por Berle e Means<sup>7</sup> sobre a teoria da separação entre propriedade e gestão no âmbito das grandes empresas norte-americanas constituem um marco de grande relevo para o CG <sup>8</sup>.

Nas palavras de José Engrácia Antunes, na Europa do séc. XX deixou de vigorar o princípio da soberania da assembleia dos sócios (vg. *Aktiengesetz* alemã de 1937, perfeitamente ajustada à conjuntura fascista/nazista então existente, na “aliança de grande capital e ditadura) e passou-se a observar o poder da administração<sup>9</sup>.

O CG emergiu como mecanismo que trata de questões relacionadas com a forma como as sociedades são governadas e controladas (forma de organizar o processo de decisão e de fiscalização nas sociedades), tendo despertado a atenção do *SEC* (*Securities and Exchange Commission*), na década de setenta, quando se descobriu que muitas sociedades tinham financiado a campanha eleitoral do presidente Nixon, e subornaram membros de governos estrangeiros.

---

<sup>4</sup> A crise bolsista de 1929 colocou em causa a confiança dos investidores norte americanos, relativamente a capacidade das organizações empresariais realizarem uma gestão eficiente dos recursos que detinham. Por essa razão, afigurou-se imprescindível recuperar a confiança dos *stakeholders* e a credibilidade das organizações empresariais que se encontravam profundamente ancoradas no financiamento dos investidores externos.

<sup>5</sup> *Securities Act* de 1933, diploma legal dos Estados Unidos de América, destinado a proteger os interesses dos investidores contra fraudes. O Congresso norte-americano tinha como objetivo reconquistar a confiança dos investidores, estabelecendo a tipificação de crimes financeiros, e uma maior transparência do mercado, de tal modo que, estabeleceu a obrigatoriedade do registro de todos os valores imobiliários à venda no país.

<sup>6</sup> Lei sobre Mercados de Capital dos Estados Unidos de 1934.

<sup>7</sup> Os dados, sobre a distribuição da propriedade das ações, encontram-se em Berle, Adolf & Means, Gardiner, op. cit., livro I, cap. 4, *The dispersion of stock ownership*, p. 47-65.

<sup>8</sup> Em função da dificuldade de controlo de gestão que vigorava nas sociedades anónimas naquela altura, os legisladores procuraram-se em desenvolver de forma célere, mecanismos para supri-las. Deste modo, foram-se dando os primeiros passos relativos ao movimento de codificação do *Code de Commerce* de 1807 em França.

A utilização de modelos de governo como solução para mitigar os problemas relacionados com a separação de gestão e controlo derivada da separação da propriedade corporativa e domínio (*ownership and control*), deu origem a um ou vários órgãos de controlo e gestão, vieram promover uma separação orgânica e funcional entre o órgão de gestão e o órgão de controlo das sociedades.

<sup>9</sup> José Engrácia Antunes - ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DA EMPRESA: O MODERNO PARADOXO REGULATÓRIO.

Na sequência surgiram as primeiras tentativas de regulamentação, que impulsionaram o processo de elaboração dos *Principles of Corporate overnance: Analysis and Recommendations*<sup>10</sup> sob a orientação do *American Law Institute*.

Os *Principles of Corporate Governance* determinaram a separação das funções de gestão da sociedade, das funções de orientação e controlo<sup>11</sup>.

Alguma doutrina<sup>12</sup> fundamenta o interesse crescente da temática do corporate governance nos seguintes fatores:

- Vaga mundial de privatizações nas últimas décadas do século XX (1980-2000);
- Fundos de pensões de reforma e crescimento das poupanças privadas;
- Vaga de tomadas de controlo hostil na década de oitenta;
- Desregulamentação e integração dos mercados de capitais;
- Crise do Leste Asiático (1997-1998) que projetou o tema da governação empresarial para os mercados emergentes;
- Série de escândalos nos EUA e na Europa que levaram à falência de grandes empresas;
- A comparação de governo das sociedades em vários países do mundo, especialmente entre os EUA, a Alemanha, e o Japão.

O tratamento do governo das sociedades atingiu uma proporção territorial de grande dimensão, tendo chegado à Europa pelo Reino Unido, com o Relatório de Cadbury<sup>13</sup> publicado pela *London Stock Exchange* em Julho de 1992, tendo causado impacto em diversos países do velho continente, fato que deu origem a diversos Códigos de boas práticas, elaborados seja de iniciativa dos reguladores, seja de iniciativa da indústria<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Segundo Santos, Fernando Teixeira dos Santos, o documento orientado pelo Professor Melvin Eisenberg e apenas publicado cerca de 20 anos depois.

<sup>11</sup> Paulo Câmara – os modelos de governo das sociedades anónimas.

<sup>12</sup> José Paulo Esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira - Corporate Governance no espaço Lusófono.

<sup>13</sup> O Relatório de Cadbury foi elaborado sob a liderança de Sir Adrian Cadbury, razão pela qual é assim denominado. Deu origem a instituição do *Code of Best Practices*, daí a sua incorporação nas *Listing Rules da Bolsa de Londres (Yellow Book)*.

<sup>14</sup> A nível da União Europeia o *corporate Governance* constitui igualmente uma questão bastante relevante, tendo em conta a existência de uma diversidade de mercados onde as diferentes operações realizadas definem em certa medida a eficiência e eficácia na gestão das sociedades, face aos desafios do mundo empresarial bastante competitivo em que os agentes económicos com interesses legítimos se tornam cada vez mais exigentes e determinados na defesa de seus interesses.

Em Abril de 2002, a Comissão Europeia emitiu um documento com o título “*Corporate Social Responsibility - a business contribution to sustainable development*” com o objetivo de aumentar a convergência e a transparência das práticas existentes e procurando incorporar estas preocupações nas políticas da União Europeia. Desse documento foram lançadas recomendações para a modernização do

Para além do Relatório de Cadbury, vários<sup>15</sup> relatórios foram sendo elaborados ao longo dos tempos, pensados para prevenir/dar respostas aos problemas que foram surgindo no âmbito da administração e fiscalização das empresas.

Dentre os quais destacamos, Relatório do Comité *Greenbury*, o Relatório *Hampel* - instituído em 1998 - que veio aprimorar o Relatório *Cadbury*- posteriormente o relatório *Turnbull* – que também enriqueceu o Cadbury, acrescentando medidas mais apertadas, sobretudo no que diz respeito ao controlo interno das sociedades, tendo sublinhado o papel dos administradores não executivos no exercício da função de fiscalização<sup>16</sup>, o Relatório *Treadway* (1987) produzido nos EUA, o Relatório *Macdonald* (1988) elaborado no Canadá, o Relatório *COSO* (1992) também elaborado nos EUA, o relatório *Smith* e o relatório *Higgs*.

Em Julho de 2002, após os escândalos financeiros americanos, o Congresso Americano aprovou a Lei *Sarbanes-Oxley*<sup>17</sup>, como tentativa de acabar com a manipulação de informação financeira.

Importa referir que África também não ficou alheia ao fenómeno do CG e, foi concretamente na África do Sul onde foi elaborado o Relatório King de 1994 (cfr. ADRIEN DAVIS; *Corporate Governance*; 2006).

Em 1999<sup>18</sup> a OCDE aprovou um conjunto de princípios<sup>19</sup> sobre Governo das Sociedades, com recomendações dirigidas aos Estados, no sentido de adotarem ajustamentos legislativos relativos aos mecanismos de tutela dos acionistas e dos demais sujeitos envolvidos nas empresas cotadas em bolsa.

---

direito europeu das sociedades, tendo resultado destas recomendações, o Relatório *Winter II*. Foram propostas 16 recomendações, entre as quais: A obrigatoriedade de uma “declaração anual sobre o governo da sociedade”, por parte das sociedades cotadas; A disponibilização de informação aos acionistas em sítio da Internet ; O voto por correspondência; A promoção do voto transfronteiras; O encorajamento à criação de comissões de auditoria, de nomeação e de remuneração (dos administradores), as quais deveriam ser compostas por administradores não-executivos maioritariamente independentes.

<sup>15</sup> Do ponto de vista histórico, o Relatório *Treadway* (1987) nos EUA, o Relatório *Macdonald* (1988) no Canadá, o Relatório *COSO* (1992) nos EUA constituem as pedras basais do desenvolvimento do CG.

<sup>16</sup> Paulo Câmara citando o *Report of the Financial Aspects of Corporate Governance . London 1992* – in Código das sociedades comerciais e o governo das sociedades.

<sup>17</sup> Diploma legal aprovado a 30 de Julho de 2002 (Lei de Sarbanes Oxley), referente ao mercado norte-americano. Trata-se de uma lei, ao contrário do que se verifica nos países da União Europeia, onde as medidas aplicadas assumem a forma de recomendações (*soft law*).

Desta lei destaca-se: o dever dos auditores de relatar, positiva ou negativamente, sobre a adequação do controlo interno; o fato das declarações financeiras periódicas das sociedades terem de ser certificadas pelo Presidente da Comissão Executiva/CEO e pelo Director Financeiro/CFO, através de uma declaração escrita.

<sup>18</sup> O ano de 1999 é considerado pela doutrina como aquele em que se deu o ponto mais alto concernente ao desenvolvimento do conceito de CG, com a instituição dos princípios da OCDE (Coutinho de Abreu, 2010).

<sup>19</sup> Estes princípios já sofreram várias revisões. Dividem-se em 6 pontos: 1. Assegurar a base para um enquadramento eficaz do GS; 2. Os direitos dos acionistas e funções fundamentais do seu exercício; 3. O tratamento equitativo dos acionistas; 4. O papel de outros sujeitos com interesses relevantes no GS; 5. Divulgação de informação e transparência; 6. As responsabilidades do órgão de administração.

Em Maio de 2004, o IPCG publicou o Livro Branco sobre o governo das sociedades em Portugal, que veio de certa forma reforçar os passos para o aperfeiçoamento das boas práticas dos governos societários, no sentido serem dados sempre com a observância de certos critérios tais como, a transparência, a defesa dos interesses dos acionistas e credores, a responsabilização dos administradores, entre outros órgãos da sociedade.

A obrigatoriedade da adoção de um código de GS divulgado pela CMVM ou instituição equivalente por parte das empresas que operam em Portugal foi instituída de em 2010.

Um outro instrumento que foi criado com vista a dar resposta às questões da governação corporativa em Portugal, é o Código de Governo das Sociedades, instituído pelo IPCG pela primeira vez em 2012<sup>20</sup>, e apesar de circunscrever-se apenas às sociedades abertas, particularmente aquelas que são emitentes de ações admitidas à negociação em mercados regulamentados, constituiu certamente um instrumento que contribuiu para o desenvolvimento do bom governo societário.

A propósito do seu lançamento, o Instituto Português de *Corporate Governance* na altura fez saber que:

*“O Código de Governo das Sociedades do IPCG é, em primeira instância, um instrumento de promoção de boas práticas de governo societário e traduz o apelo que nesse sentido lhe foi formulado pelas empresas nacionais e por uma vasta comunidade de interessados nas matérias de corporate governance. Deste modo, o Instituto disponibiliza à todas as sociedades uma alternativa ao Código da CMVM...”*

Salienta-se assim que em 2013 foi concebida uma maior liberdade no que concerne a escolha do código a adotar, desde que fosse emitido por uma entidade creditada, e devidamente justificado.

Importa, contudo, enfatizar que o tema relativo a organização societária não constitui propriamente um fenómeno novo no ordenamento jurídico português, tanto é assim que a Lei de 22 de Junho de 1867, já havia feito uma referência sobre os abusos praticados por alguns administradores, ao discutir o regime da responsabilidade daqueles<sup>21</sup>.

- *O Conceito*

Relativamente ao conceito de *corporate governance*, do ponto de vista doutrinário nota-se alguma dificuldade em o definir de forma estanque, uma vez que o mesmo

---

<sup>20</sup> Note-se no entanto que o referido código já conta com uma nova versão de 2018.

<sup>21</sup> Pedro Caetano Nunes in IV Congresso, direito das Sociedades em Revista.

tem sofrido uma dinâmica constante, atendendo ao fato de abranger um vasto leque de fenómenos jurídico-económicos.

É comum propor-se ser útil apresentar diferentes propostas em vez de uma apenas para uma melhor perceção do conceito em questão.

Em Portugal, o conceito é abordado por diversos autores, como por exemplo, COUTINHO DE ABREU (*Governança das sociedades* 2006), define governação ou governo das sociedades como “o complexo das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades”.

Já para CARLOS FRANCISCO ALVES (*Investidores institucionais e o governo das sociedades*; 2005) o governo das sociedades (*corporate governance*), constitui-se em mecanismos que “integram um conjunto de estruturas jurídicas e institucionais, bem como de práticas empresariais usualmente aglutinados como instrumentos de governo das sociedades”.

Pedro Caetano Nunes descreve o CG como sendo um fenómeno que tem vários efeitos. Desde logo quanto aos deveres e responsabilidades dos administradores, i.e., o tratamento de problemas com soluções jurídicas impositivas, com modelos de conduta. Engloba também os modelos de governo que, mais não são do que soluções de política organizativa, e que visam diminuir os custos de agencia, por fim encontramos soluções de mercado, uma aposta na mão invisível.

Segundo Paulo Câmara, trata-se de um sistema de normas jurídicas, de práticas e comportamentos relacionados com a estrutura de poderes decisórios (incluído a administração e demais órgãos diretivos), e com a fiscalização destas sociedades, compreendendo nomeadamente a determinação, o perfil funcional e da posição jurídica dos atores organizativos e titulares de órgão e corpos organizativos, e as relações entre estes, os titulares de capital e outros sujeitos com interesses na sociedade (*stakeholders*) - envolve um amplo conjunto de problemas que apresentam aspetos comuns em diversas jurisdições<sup>22</sup>.

Na senda de Paulo Olavo Cunha “o sistema de governação societária ou *corporate governance* é o conjunto de regras e princípios que o órgão de gestão de uma sociedade anónima aberta deve respeitar no exercício da respetiva atividade, e que se caracteriza por incluir regras que visam tornar transparente a administração da sociedade, definir a responsabilidade dos respetivos membros e assegurar que na mesma se refletem as diversas tendências acionistas<sup>23</sup>”.

---

<sup>22</sup> In a Identidade Lusófona da Governação das Sociedades- A Governação de Sociedades Anónimas nos Sistemas Jurídicos Lusófonos – Paulo Câmara/Bruno Ferreira/Sofia Vales/Ary Osvaldo Mattos Filho/Juliana B. de Palma/José Espírito Santo Leitão/Telmo Ferreira/Rui de Oliveira Neves/Francisco Mendes Correia/Gabriel Figueiredo Dias/Ana Rita Almeida Campos/Hugo Moredo Santos/Duarte Schmidt Lino/Bruno Xavier de Pina-Almedina (2013).

<sup>23</sup> CUNHA, Paulo Olavo (2012), *Direito das Sociedades Comerciais*. 5ª ed., Coimbra: Almedina, p. 505.

Para António Menezes Cordeiro<sup>24</sup> o CG não é definível do ponto de vista jurídico. Acrescenta tratar-se de um conceito que abrange um conjunto de máximas válidas para uma gestão de empresas responsável e criadora de riqueza a longo prazo, para um controlo de empresas e para a transparência.

Inclui no conceito não apenas regras jurídicas societárias (como as estabelecidas no art.º 64.º), mas verdadeiras regras gerais de ordem civil, princípios e normas de gestão, de tipo económico, que poderão eventualmente remeter e postulados morais e de bom senso, sempre suscetíveis de interferir na concretização de conceitos indeterminados.

Em outros quadrantes, é comum definir-se o governo das sociedades como *um conjunto de mecanismos de controlo interno e externo que procuram harmonizar os conflitos entre os acionistas e gestores, resultante da separação entre propriedade e controlo* (BERLE/MEANS-1932)<sup>25</sup>.

Sir Adrian Cadbury estabeleceu uma definição de *corporate governance* nos termos da qual, “A governação empresarial é um sistema através do qual as empresas são dirigidas e controladas.” Apresenta um conceito mais alargado de CG, e preocupa-se em obter um balanço entre os objetivos económicos e sociais e entre os objetivos individuais da sociedade.

No mesmo sentido vai o pensamento partilhado no fórum global sobre CG, realizado pelo Banco Mundial em 2000, segundo o qual a matriz da *corporate governance* existe para encorajar o uso eficiente de recursos e igualmente para exigir a responsabilização pelo modo como esses recursos são usados. O objetivo é alinhar o mais próximo possível os interesses individuais aos da sociedade<sup>26</sup>.

O Relatório Higgs (Reino Unido) apresentou outra definição de *corporate governance*, nos termos da qual o CG é um mecanismo que “*fornece uma arquitetura de responsabilização – as estruturas e os processos para garantir que as empresas são geridas de acordo com os interesses dos seus proprietários*”.

De acordo com o professor de finanças na *Booth School of Business da Universidade de Chicago* ZINGALES<sup>27</sup>, “A governação empresarial é o conjunto de restrições que moldam a negociação *ex-post* sobre os lucros gerados pela empresa”.

---

<sup>24</sup> AAVV, Jornadas em homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura, A Reforma do Código das Sociedades Comerciais, Almedina, p. 53.

<sup>25</sup> Cfr. A. BERLE/G. MEANS, *The modern Corporation and Private Property. The Macmillan Company New York-1932*

<sup>26</sup> Cfr “*Global Corporate Governance Forum*” Banco Mundial (2000), disponível em <http://WWW.cgov.pt>.

<sup>27</sup> ZINGALES, Luigi, 1998.

Segundo Shleifer e Vishny (1997) *“Corporate Governance deals with the way in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment”*<sup>28</sup>.

Por fim, mas sem no entanto esgotar as diversas definições existentes sobre CG, a definição proposta pela OCDE, que se mostra mais abrangente, contemplando não apenas a prestativa da proteção dos interesses dos acionistas, considerando igualmente as expectativas e interesses dos restantes participantes das sociedades comerciais constituintes, enunciada nos seguintes termos:

*“A governação empresarial envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo das sociedades estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objetivos que sejam do interesse da empresa e dos seus acionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz”.*

Do que antecede, fica perceptível que as várias definições existentes não vão porém de encontro à essência específica da reflexão sobre o CG, que consiste em procurar não impor modelos rígidos e uniformes, e como referiu Fernando Santos Teixeira, “assumindo com naturalidade a coexistência entre sistemas mais apoiados no controlo externo e sistemas que repousam mais no controlo da sociedade”. A respeito, atenta-se ao estipulado no preâmbulo dos Princípios da OCDE nos termos do qual “não existe um modelo único de bom governo das sociedades” (*There is no single model of good corporate governance OCDE, 2004: p. 13*).

- *Princípios geralmente aceites*

No âmbito da CG existem regras (entenda-se direitos e deveres) gerais que na sua essência são aceites como regras de consagração legal. Não analisaremos estes princípios de forma aprofundada, mas vale salientar que a propósito, Pedro Caetano Nunes<sup>29</sup> faz uma análise comparada do direito americano, alemão, português e italiano e, apesar das diferenças constatadas, conclui que “ressaltam indícios de uma tendência de uniformização de soluções jurídicas em matéria de governo das sociedades”.

Relativamente aos deveres gerais a que os administradores estão sujeitos, a doutrina defende que não podem ser especificados num elenco legal fechado. COUTINHO DE ABREU realça afirmando que *“pois são tantas e tão variadas as*

---

<sup>28</sup> SHLEIFER e VISHNY, 1997, *“A governação empresarial lida com a forma dos investidores assegurarem um retorno do seu investimento”*.

<sup>29</sup> Pedro Caetano Nunes - *Corporate Governance*; Almedina (2006).



*situações com que os administradores se deparam, são tantos e tão diversos os atos que têm de realizar, que um tal elenco é, manifestamente, impossível”*. Dentre estes destacam-se os seguintes:

- ✓ Deveres geral de cuidado (*duty of care*) – nos termos dos quais os administradores têm o dever de exercer as suas atividades de organização, decisão e controlo societários, o tempo, empenho, esforço e conhecimento necessários, considerando a natureza da tarefa ou função, as competências específicas e as circunstâncias;
- ✓ Funcionamento da business judgement rule<sup>30</sup> – tomada de decisões razoáveis e adequadas, mediante a obtenção de informação no processo de tomada de decisão (constitui uma regra de origem jurisprudencial que conduz a exclusão da apreciação pelos tribunais do mérito das decisões dos administradores);
- ✓ Dever geral de lealdade (*duty of loyalty ou duty of fair dealing*) – define-se como sendo o dever de os administradores exclusivamente terem em consideração, na sua atuação como tal, os interesses da sociedade, abstendo-se de promover ou de procurar satisfazer o seu próprio interesse ou interesses alheios à sociedade.

Note-se que os deveres gerais desdobram-se em muitos outros deveres de conteúdo mais restrito.

### **3. Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas portuguesas<sup>31</sup>**

As sociedades anónimas são consideradas na doutrina como um tipo societário que resulta como fruto de uma larga evolução histórica<sup>32, 33</sup>.

---

<sup>30</sup> Consagrada no art.º 72.º/2 do CSC, constitui uma importação americana para a ordem jurídica portuguesa, cuja ideia consiste em evitar ter tribunais a sindicarem opções de gestão, de maneira a proteger as empresas, o crescimento económico, apresentando-se como uma garantia de tomada de decisões arriscadas. Trata-se de uma regra de limitação da responsabilidade dos administradores.

<sup>31</sup> O tratamento das questões relacionadas com o CG em Portugal surge relacionado e impulsionado por dois fatores distintos, embora interligados entre si. De um lado a evolução do direito das sociedades que, desde há décadas, vem dando importantes indicações importantes sobre o tema, e, de outro lado, o direito dos valores mobiliário, que se tem vindo a mostrar sensível à problemática de âmbito internacional, genericamente designada por governo das sociedades ou CG (Câmara, 2001).

<sup>32</sup> Paulo Câmara, Rui de Oliveira Neves, Francisco Mendes Correia, Bruno Ferreira, Gabriela Figueiredo Dias, Ana Rita Almeida Campos, Hugo Moredo Santos, Duarte Schmidt Lino – Governação das Sociedades Anónimas nos Sistemas jurídicos Lusófonos – O Governo das Sociedades em Portugal, p. 269 e ss.

<sup>33</sup> A origem das sociedades anónimas reporta-se a época das companhias coloniais dos séculos XVI e XVIII, designadamente a Companhia Holandesa das Índias Orientais (1602).

Através destas companhias desenvolveram-se pela primeira vez, duas características essenciais da SA; a responsabilidade limitada dos sócios e a divisão do capital social em ações. Ainda que a origem das SA's se remonte à esta altura, foi verdadeiramente através do capitalismo do século XIX que surgiram as

No período anterior a 2006 as sociedades comerciais no ordenamento jurídico português regiam-se pelo DL 262/86<sup>34</sup>, de 2 de Setembro. Este regime estabelecia uma estrutura de administração e fiscalização baseada em apenas duas modalidades: a) Conselho de Administração/um só administrador, e Conselho Fiscal/um fiscal único (modelo clássico); b) Direção/um só diretor, Conselho Geral e ROC (modelo dualista).

Em 2006 foi feita uma revisão ao DL 262/86, de 2 de Setembro, que como se costuma dizer na doutrina, revolucionou verdadeiramente a vida das sociedades comerciais sujeitas ao CSC em Portugal<sup>35</sup>.

Estas alterações efetuadas ao regime de 1986 foram aprovadas pelo Decreto-Lei n.º 76 -A/2006, de 29 de Março, que aprova assim o CSC, diploma legal que comporta toda a informação referente às características que uma sociedade de direito português deve ter.

Assim, nos termos do art.º 1.º/2 “*São sociedades comerciais aquelas que tenham por objeto a prática de atos de comércio e adotem o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedades em comandita simples ou de sociedades em comandita por ações.*”

Esta norma é taxativa sendo que, apenas é permitido a constituição de sociedades com um destes quatro tipos legalmente previstos.

Na nossa análise nos ocuparemos especificamente das sociedades anónimas, que se encontram especialmente reguladas nos artigos 271.º e ss do CSC, e têm como características mais relevantes as seguintes: (i) responsabilidade limitada dos acionistas<sup>36</sup>, (ii) representação das participações sociais através de valores

---

primeiras SA's em sentido estrito, sendo o *Code commerce de 1807* o primeiro código a prever e a regular as *sociétés anonymes*.

De modo particular no ordenamento jurídico-português estas sociedades têm as suas raízes nas companhias coloniais pombalinas, e eram designadas “companhias” no Código de Comércio de 1833. Anos mais tarde através da Lei de 22 de Junho de 1867, se introduziu a atual designação deste tipo de sociedades.

Para maiores desenvolvimentos sobre a evolução e conceito de sociedade cfr. ANTÓNIO MENEZES CORDEIRO - Manual de Direito Comercial, II Volume, Almedina, Coimbra, 2001, pp.129 e ss. e PEDRO PAIS DE VASCONCELOS, A participação social nas sociedades comerciais, 2.ª ed., Almedina, Coimbra, pp. 15 e ss.

<sup>34</sup> Publicado em Diário da Republica na I-Série n.º 201.

<sup>35</sup> Estiveram na base da preparação deste Decreto-Lei n.º 76-A/2006 as normas comunitárias sobre a matéria governo societário e a legislação societária do Reino Unido, Alemanha e Itália. Como referiu P. Câmara, “a reflexão sobre a governação societária liga-se à necessidade de aprumo organizativo do órgão de administração, em prol da eficácia societária” – Código das Sociedades Comerciais e o Governo das sociedades. p. 94.

<sup>36</sup> Os acionistas limitam a sua responsabilidade à realização da sua entrada. Cfr. art.º 271º. CSC., conforme o artigo 1088 do Código Civil, que caracteriza a SA como sociedade onde o capital divide-se em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista apenas pelo preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.

mobiliários<sup>37</sup>, (iii) transmissibilidade<sup>38</sup> de ações, e predomina na sua estrutura de governo uma autonomia entre administração e fiscalização.

Este tipo societário caracteriza-se pelo facto de o seu capital constituir-se em valores mobiliários (ações representativas) por isso livremente transmissíveis e negociáveis em mercados. Crf. Art.º 271.º CSC e 1.º CVM<sup>39</sup>. Deste modo, as SA's vinculam-se também pelas regras do CVM.<sup>40</sup>

Outrossim as SA's seguem as regras do Código de Governo das Sociedades publicado recentemente pelo IPCG, aprovado em resultado de um protocolo de cooperação entre a CMVM e IPCG (entrou em vigor em janeiro de 2018), que versa sobre matéria da governação das empresas e assenta em fontes de diversa natureza<sup>41</sup>. Por um lado, na *hard law*<sup>42</sup>, por outro, na *soft law*<sup>43</sup>, através de recomendações e regras de boa conduta<sup>44</sup>.

A estrutura orgânica das SA's tem um certo grau de complexidade, devendo por isso existir no seu seio, relações interorgânicas. Esta complexidade costuma ser

---

<sup>37</sup> O capital é dividido em ações.

<sup>38</sup> As ações são livremente transmissíveis. São valores mobiliários, razão pela qual este tipo societário rege-se também pelo CVM.

<sup>39</sup> Paulo Câmara, Rui de Oliveira Neves, Francisco Mendes Correia, Bruno Ferreira, Gabriela Figueiredo Dias, Ana Rita Almeida Campos, Hugo Moredo Santos, Duarte Schmidt Lino – Governação das Sociedades Anónimas nos Sistemas jurídicos Lusófonos – O Governo das Sociedades em Portugal, p. 270.

<sup>40</sup> Diploma que contém as normas dedicadas às sociedades com o capital aberto, e caracterizada pela dispersão de ações representativas do seu capital social pelo público, fato que representa uma vulnerabilidade deste tipo societário, tendo em conta que ficam mais expostas aos riscos exteriores. (justificado por essa razão a aplicação de regras mais apertadas).

<sup>41</sup> CÂMARA, Paulo, / BANDEIRA, Paulo / CORREIA, Francisco Mendes / FIGUEIREDO, André / GONÇALVES, Diogo Costa / OLIVEIRA, António Fernandes / GUINÉ, Orlando Vogler / LINO, Duarte Schmit / GOMES, José Ferreira / SILVA, João Gomes da / BORGES, Sofia Leite / ALVES, António Neto / SANTOS, Hugo Moredo / NEVES, Rui de Oliveira / CAMPOS, Ana Rita Almeida / MORAIS, Helena, Código de Governo das Sociedades Anotado, Almedina, (2012), p. 13.

<sup>42</sup> Relativamente a *soft law*, as recomendações associadas às boas práticas societárias, configuram um claro exemplo, o método do *comply or explain*, denota imediatamente um carácter negocial, permitindo aos destinatários que apliquem, ou não, os códigos onde as recomendações estão formalizadas, bastando, que, nos casos em que não aplicarem, que justifiquem os motivos da não adoção.

Nas palavras de PAULO OLAVO CUNHA, o conceito de *soft law* refere-se ao “conjunto de regras que, constituindo modelos de adoção aconselhada, não são impostas aos agentes económicos a que se destinam, ficando a respetiva observância ao seu critério”, concretizando-se na “autorregulação das entidades a que as regras se destinam”.

<sup>43</sup> A *hard law* remete-nos para todas as normas, cujo cumprimento é obrigatório. Não existe, neste âmbito, qualquer carácter negocial ou de flexibilidade quanto à aplicação dos códigos, onde as normas estão formalizadas.

<sup>44</sup> Note-se contudo que, nos dois casos, permite-se que as referidas normas e/ou recomendações estejam inseridas em códigos.

definida como congénita, isto é, tem por base as características inerentes a própria estrutura.

Assim, neste tipo de societário o poder de representação orgânica interna existirá para todos os órgãos<sup>45</sup>.

- *Conceitos básicos*

De forma a fazermos uma melhor abordagem sobre a temática dos modelos societários, torna-se útil referir alguns conceitos básicos, tais como, noção de órgão<sup>46</sup>, modalidades negocial orgânica, e a modalidades de órgãos.

De acordo com Pedro Caetano Nunes, sobre a noção de “órgão” existem duas conceções, sendo que, a primeira define órgão como uma pessoa física numa organização, e segunda conceção institucional, que entende não se tratar de uma pessoa física no interior de uma organização, mas sim, um centro de imputação de normas jurídicas dentro de uma instituição<sup>47</sup>.

São apontados como órgãos que comumente fazem parte de uma determinada sociedade comercial, o Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal (CF), o Fiscal Único (FU), a Comissão de Auditoria, (CAUD), o Conselho de Administração Executivo (CAE) ou o Conselho geral de supervisão (CGA)<sup>48</sup>.

No âmbito das relações interorgânicas das sociedades verificam-se determinadas competências atribuídas, não á sociedade, mas ao conselho de administração (que é uma instituição dentro da pessoa coletiva)<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> Contrariamente ao que se verifica quanto ao poder de representação orgânica externa. (conforme entendimento de Pedro Caetano Nunes).

<sup>46</sup> *Otto von Gierke* parece identificar o órgão com a pessoa designada, ao definir órgão como uma parte do organismo, com capacidade de querer e de gerir. Mas distingue órgão e titular do órgão, quando aborda a matéria da constituição de órgão - Pedro Caetano Nunes in Tese de Doutoramento, com o tema “Dever de gestão dos administradores de sociedades anónimas”. Ainda inspirado no entendimento de *Otto von Gierke*, Pedro Caetano Nunes é de opinião que “órgão é o titular de um poder jurídico inerente ao regime jurídico corporativo de uma pessoa coletiva (ou de uma pessoa coletiva rudimentar)”- IV Congresso – direito das Sociedades em Revista.

<sup>47</sup> Entende-se na doutrina que em certa medida as duas conceções parecem estar corretas. Assim, nuns casos corresponde à pessoa física e noutros ao centro de imputação de normas jurídicas.

<sup>48</sup> Neste sentido Alexandre de Soveral Martins – Código das Sociedades Comerciais em Comentário. Em relação ao Revisor Oficial de Contas (ROC), suscitam-se algumas dúvidas no ponto de vista de alguns autores nomeadamente, Pinto Furtado 2004 p. 334, Cordeiro Menezes 2007 p. 944 e ss. De forma diversa, autores como Nogueira Serens 1997, p.33, Coutinho de Abreu 2010, p.176, Gabriela Figueiredo Dias 2006, p. 35 e Paulo Olavo Cunha, 2010, p.738, entendem que o ROC é sim um órgão societário. Salientamos que no mesmo sentido também entende o ponto 30 do preambulo do DL 262/86, quanto as sociedades anónimas. E ainda nesse sentido, a menção de ROC constantes dos artigos 415, 416 e 446 bem como, para o caso das SQ, 262-2 e 3.

<sup>49</sup> Daqui resulta a sustentação da conceção institucional da noção de órgão.

Quanto a modalidade de atuação negocial podem ser:

- a) Colegial ou deliberativa – realiza-se mediante propostas e votação
- b) Conjunta ou unânime – do estabelecido nos artigos 408.º/1 e 264.º entende-se que podem não atuar todos mas sim a maioria dos administradores.
- c) Disjunta ou singular

Em relação às modalidades de poder orgânico existem duas:

- a) Competência Externa – caracterizada como poder de representação – (Artigo 408.º CSC);
- b) Competência Interna – entende-se pelo poder de administração ou gestão da sociedade (407.º e 410.º CSC), i.e., define quem tem competências para tomar decisões dentro da sociedade.

Quanto a Modalidades, os órgãos podem ser:

- a) Internos e externos - Por regra, só o CA tem competência externa. Mas pontualmente os outros também podem ter. Neste sentido, a distinção da maioria da doutrina é pontual mas não é minuciosa. (Os poderes ou competências é que são internos ou externos).
- b) Originários – enquadram-se aqui o conjunto dos sócios. São órgãos que resultam da própria instituição da pessoa coletiva, i.e., emergem do resultado das cláusulas cristalizadas no contrato societário.
- c) Derivados – neste tipo de órgãos, temos como exemplo os membros do conselho fiscal, do conselho de administração e a comissão de auditoria, na medida em são designados em momento posterior (derivam de um momento posterior à instituição da sociedade).

Existe ainda uma classificação de órgãos derivados (de acordo com as suas funções). Sendo que, o conceito “função” é em sentido técnico-jurídicos equivalente, a poder/dever orgânico.

- a) Função de Administração – o conjunto dos seus poderes e deveres é concretizado pela palavra administração;
- b) Controlo – o conjunto de poderes e deveres são concretizados pela expressão controlo. Podemos encontrar uma subclassificação neste âmbito:
  - (i) Controlo político, onde temos que distinguir<sup>50</sup>.
    - 1. Fiscalização: no sentido de pura fiscalização.
    - 2. Supervisão: que desdobra-se em mais duas funções para além das funções puras de supervisão:
      - a) Participação na gestão;

---

<sup>50</sup> Neste sentido Pedro Caetano Nunes e Rui Pinto Duarte.

## b) Nomeação e destituição dos administradores

(ii). Controlo meramente contabilístico: que é exercido pelo ROC ou SROC.

Pode-se compreender que do ponto de vista estrutural as sociedades anónimas tendem a organizar-se de acordo com determinados modelos que servem de matriz para a forma de atuação de seus órgãos<sup>51</sup>. Dai que surgem os modelos de governo das sociedades como forma de promover o bom desempenho<sup>52</sup> destas.

Nas palavras de Paulo Câmara, “*modelos de governos são fórmulas matriciais de organização da administração e fiscalização de sociedades anónimas*”<sup>53</sup>. Ou seja, são concebidos para atribuir poderes de decisão/competências aos seus respetivos órgãos, por esta razão, e ainda na esteira de Paulo Câmara, os modelos de governo afetam o poder decisório da sociedade, condicionando a medida de influência dos seus administradores executivos<sup>54</sup>, dos *stakeholders* e dos membros de órgãos de fiscalização<sup>55</sup>.

Outrossim importa realçar ainda que no âmbito das sociedades abertas, uma governação insatisfatória é punida com descidas de cotação das ações e vem-se tornando um fator relevante na concorrência internacional<sup>56</sup>.

Dessa forma, mais do que impor determinados limites a influência dos atores societários, os modelos de governos oferecem - ou podem oferecer – mecanismos

---

<sup>51</sup> Em geral Paulo Câmara, Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas, in A Reforma do Código das Sociedades Comerciais. Jornadas em Homenagem ao professor Raul Ventura, Almedina, Coimbra, 2007, pp 179-242).

<sup>52</sup> Ainda seguindo de P Câmara, a avaliação do desempenho de uma determinada sociedade depende muito da conformação do seu modelo de governo, especialmente no âmbito do processo de preparação e aprovação dos relatórios de e outros documentos relativos a prestação de contas (neste momento há possibilidades de se avaliar se a empresa está agir em conformidade ou não).

<sup>53</sup> Paulo Câmara/ Rui Oliveira Neves/ André Figueiredo/António Fernandes de Oliveira e José Ferreira Gomes – Código das Sociedades Comerciais e Governo das sociedades (Almedina 2008).

<sup>54</sup> Na ordem jurídica portuguesa antes da reforma de 2006, a lei não distinguia administradores executivos de administradores não executivos, embora a prática societária o fizesse, baseada na presença quotidiana de alguns administradores na sociedade e na gestão efetiva da mesma, e simples participação de outros nas reuniões (formais) da administração.

<sup>55</sup> Vistos dessa forma, os modelos de governo procuram acautelar os desvios que comumente acontecem no funcionamento das sociedades, em relação aos interesses típicos dos acionistas, nomeadamente, os comportamentos inadequados que originam uma gestão ineficiente (danosa) e consequentemente os escândalos empresariais.

<sup>56</sup> Neste sentido, Klaus J. Hopt in, Considerações introdutórias sobre as iniciativas da comissão europeia no domínio da governação das sociedades (*corporate governance*), Miscelâneas n.º 5, IDET, Almedina, Coimbra, 2008, p.5.

através dos quais tal influência pode ser sindicada, com a adequada interação dos *checks and balances* societários<sup>57</sup>.

- *Reforma<sup>58</sup> do direito societário de 2006*

As mudanças introduzidas pelo DL n.º 76-A/2006, de 29 de Março ao CSC resultaram na alteração de cerca de 206 artigos e a introdução de 26 novos preceitos<sup>59</sup>.

A referida “reforma” (terminologia que no entender de P. Camara deve ser mais adequado chamar e não apenas uma “revisão”) deu origem a alterações significativas em matéria de governo das sociedades. Aliás, como é comum referir-se na doutrina<sup>60</sup>, o regime dos modelos típicos de governo das sociedades anónimas em Portugal, é visto como uma das áreas de profunda evolução, com a publicação do Decreto-Lei n.º 76-A/2006, que conferiu em certa medida uma ampliação da autonomia societária, consubstanciada no alargamento do elenco de modelos e sub-modelos<sup>61</sup>.

Do ponto de vista doutrinal, a revisão do CSC mereceu várias análises críticas, dentre as quais destacamos as seguintes;

Paulo Olavo Cunha entende que o *“DL 76-A/2006 não disciplina adequadamente a aplicação no tempo das alterações do Código das Sociedades Comerciais, contendo uma única norma transitória (o art.º 63.º) que se limita a regular pontualmente a aplicação das novas regras e algumas vezes de forma claramente deficiente.”* O autor acrescenta que *“por exemplo, as novas regras que impõem uma alteração contratual de facto (...) se não for deliberado diversamente (cfr. art.º 63.º/2 do DL 76-A/2006, de 29 de Março, e 384.º, n.º 9 do CSC, na redação*

---

<sup>57</sup> Vide neste sentido Paulo Câmara - Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas- A Reforma do Código das Sociedades Comerciais, in Jornadas em Homenagem ao professor Raul Ventura, Almedina, Coimbra, 2007 - enfatizando o que estipula o Código de Governo Britânico – *“no one individual should have unfettered powers of decision”* (FINACIAL REPORTING COUNCIL, *Combided Code of Corporate Govrnance 2006 Princípio A.2*). No mesmo sentido, a Recomendação da Comissão Europeia n.º 2005/162/CE de 15 de Fevereiro de 2005, nos termos da qual, *“no individual or small group of individuals can dominate decision-making”*.

<sup>58</sup> Saliente-se que a reforma de 2006 teve por base dentre outros fatores, o Plano de Ação sobre Direito das Sociedades, aprovado pela Comissão Europeia (CE) em 21 de maio de 2003; as revisões da 4ª, 7ª e 8ª Diretivas de Direito das Sociedades; a Recomendação da CE n.º 2004/913/CE de 14 de Dezembro (relativa à remuneração dos administradores) e a Recomendação da CE n.º 2005/162/CE de 15 de Fevereiro (relativa ao papel dos administradores não executivos). Cfr. Preâmbulo do DL n.º 76-A/2006, de 29 de Março.

<sup>59</sup> Paulo Câmara – Código das sociedades Comerciais e o governo societário, p. 10 Almedina (2008).

<sup>60</sup> Idem, p.66,

<sup>61</sup> Segundo Paulo Câmara, depois da reforma do código das Sociedades Comerciais de 2006, considerando o total de conjuntos e subconjuntos existem nove modelos de governação possíveis. – Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades – in O Governo das Sociedades e a Reforma do Código das Sociedades Comerciais. P. 78 Almedina e Coimbra (2008).

*deste diploma), e que, simultaneamente têm um conteúdo preceptivo, exigindo específica regulação estatutária.”*

Para Paulo Câmara, a referida reforma apresenta um âmbito limitado, na medida em que *“a modificação da disciplina societária não abraçou todo código, tendo sido centrada em duas principais vertentes; o governo das sociedades e a simplificação formal e processual dos atos societários”*<sup>62</sup>.

Uma outra crítica feita pela doutrina, prende-se com a redação do artigo 278.º do CSC, segundo a qual, contém uma lacuna pelo fato de a alínea a) do mencionado artigo fazer referência que a fiscalização pode ser estruturada com recurso a um CF, contudo, o art.º 413/1 al. a) (que visa concretizar a composição desse órgão) aprova a faculdade do mesmo compor-se por um Fiscal Único. Sendo que, com esta possibilidade, a fiscalização da sociedade mantém-se ineficaz, tendo em conta que não se concretiza o objetivo de atribuir a função de fiscalização da sociedade a um órgão colegial, independente e multidisciplinar, porque o FU continua a ser um mero ROC<sup>63</sup>.

Contudo, não obstante haver algumas críticas referentes a reforma de 2006 do CSC, a doutrina aponta também aspetos de melhorias para as sociedades, sendo que um dos pontos positivos reside no fato de a revisão ter dado respostas normativas aos inúmeros problemas associados ao *corporate governance*, no que concerne nomeadamente, e de acordo com o exposto por PAULO OLAVO CUNHA<sup>64</sup> (i) o membro independente de órgão social; (ii) existência de um regime aprofundado e específico, diferente do típico judicial, de dissolução e liquidação de sociedades; (iii) as alterações na fiscalização e na administração da sociedade anónima; (iv) a desformalização e simplificação dos atos societários.

Paulo Olavo cunha sustenta ainda que o âmbito sobre o qual incidiram as boas práticas que foram aprofundadas com a reforma de 2006 prende-se maioritariamente com os seguintes temas: (i) funções e composição dos órgãos de fiscalização, como o Conselho fiscal (no modelo monista), a Comissão de Auditoria (no modelo anglo-saxónico), o Conselho Geral e de Supervisão (no modelo dualista); (ii) envolvimento acionista para um melhor e mais eficiente funcionamento da sociedade; (iii) avaliação de desempenho e política de remunerações; (iv) sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna.

Paulo Câmara destaca dentre outras vantagens o alargamento da autonomia estatutária que se concretiza pela ampliação dos tipos de modelo de governo e dos

---

<sup>62</sup> Paulo Câmara, Riu Oliveira Neves, André Figueiredo, António Fernandes de Oliveira e José Ferreira Gomes - Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades, Almedina (2008), p.10.

<sup>63</sup> Nesse sentido, Miguel Teixeira de Abreu, Paulo Cordeiro de Sousa, Marta Romano de Castro, Alexandra Courela e Leandro Marques dos Santos - Numa análise crítica sobre o regime do CSC de 2006.

<sup>64</sup> CUNHA, Paulo Olavo, Direito das Sociedades Comerciais, Almedina, (2007), p. 28 e ss.



submodelos possíveis, bem como a importante densificação do conteúdo dos deveres dos membros dos órgãos societários<sup>65</sup>.

No que diz respeito a estrutura de organização das sociedades anónimas, nos termos do art.º 272.º/2, g), do contrato societário deve constar especialmente a “estrutura adotada para administração e fiscalização da sociedade”.

Referimos neste contexto que o CSC admite a possibilidade de escolha, de entre as alternativas possíveis de modelos de administração e fiscalização das sociedades, mas simultaneamente, a lei exige que essa escolha seja feita. Ou seja, não há um modelo que se aplique supletivamente na ausência de escolha por parte dos sócios<sup>66</sup>.

Com a reforma de 2006, hodiernamente no direito societário português passou a haver uma coexistência de três modelos de governo (opcionais) para as sociedades anónimas. (fato pelo qual se constata em certa medida uma das manifestações do alargamento da autonomia estatutária).

Assim, resulta do art.º 278.º/1CSC que atualmente a administração e fiscalização das SA´s sejam estruturadas segundo uma de 3 modalidades<sup>67</sup> - que por sua vez admitem a possibilidade de algumas subdivisões<sup>68</sup> - Não se adotou assim a regra do “tamanho único”<sup>69</sup>.

Os 3 tipos de modelos de governo que o CSC prevê São:

- Dois Modelos de influência *One Tier board*
  - (i) Modelo Tradicional (Simples e Reforçado)
  - (ii) Modelo Anglo-Saxónico
- Modelo Dualista (*Double Tier board*)

---

<sup>65</sup> Paulo Câmara -Modelos de Governo das Sociedades Anónimas.

<sup>66</sup> Maria Elisabete Ramos – Direito Comercial e das Sociedades entre as Empresas e o Mercado – (Almedina 2018), P. 316.

<sup>67</sup> A reforma de 2006 permitiu simultaneamente “uma evolução na continuidade”, ou seja, consagrou duas sub-modalidades: o modelo clássico simples [278/1 al. a) e 413/1 al. a)], que corresponde ao modelo previsto no CSC antes da reforma; e o modelo clássico complexo ou reforçado [278/3 e 413/1 al. b) e nº 2] que constitui a verdadeira novidade acrescentada pelo legislador.

<sup>68</sup> Segundo Pedro Caetano Nunes, são possíveis vários submodelos, através da substituição do conselho de administração por um administrador único, através da substituição do conselho fiscal por um fiscal único e através da exigência acrescida de um revisor oficial de contas. No mesmo sentido Paulo Câmara.

<sup>69</sup> Alexandre de Soveral Martins, Código das Sociedades Comerciais em comentário, 2015 Volume V.

P. Câmara<sup>70</sup> entende ser taxativa<sup>71</sup> a enumeração de tipologia de modelos de governação estabelecida no art.º 278 do CSC, sendo por isso proibida a adoção de modelos de governo não previstos no supramencionado artigo<sup>72</sup>.

Todavia, entende ser um quadro normativo insuficiente, tendo em conta que dentro de cada modelo pode haver variações relevantes.

No mesmo sentido, GABRIELA FIGUEIREDO DIAS considera que a nova governação de sociedades reguladas no art.º 278.º do CSC determina uma «regra estrita de *numerus clausus* quanto aos modelos organizativos possíveis», que afasta «a possibilidade de combinação de estruturas próprias de modelos diferentes»<sup>73</sup>.

Note-se no entanto que, a escolha do modelo de governo não se traduz à escolha de uma das estruturas elencadas no art.º 278.º do CSC. A escolha do modelo de governo compreende antes as opções de distribuição de competências internas e externas, no seio do órgão de administração.

Na esteira de Paulo Câmara, a escolha do modelo de governação determina de forma automática o formato e a própria estrutura da administração, já que um e outro terão necessariamente que corresponder ao formato e estrutura de administração tipificada na lei para cada tipo de modelo<sup>74</sup>.

Antes das alterações ao CSC introduzidas pelo DL 76-A/2006, de 29 de Março, os modelos utilizados nas sociedades anónimas eram os Monistas orientados essencialmente para os acionistas, com raízes no modelo Continental<sup>75, 76</sup>.

---

<sup>70</sup> Fora de portas o entendimento da taxatividade da tipologia de modelos de governo é diverso. No RU por exemplo, não se prescreve qualquer tipo de modelo de governo, conforme se pode verificar no *Companies Act* de 2006. Para mais aprofundamento sobre esta questão. Consulte-se Paulo Câmara na obra Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades – in O Governo das Sociedades e a reforma do Código das Sociedades Comerciais. P. 78 Almedina e Coimbra (2008).

<sup>71</sup> No mesmo sentido, Prof. Doutor João Calvão da Silva entende trata-se de uma opção alternativa, sem possibilidade de cumulação, combinação ou mistura de elementos típicos dos distintos modelos (cherry-picking) nos órgãos obrigatórios, dada a continuação do princípio da tipicidade das sociedades comerciais (art. 1.º, n.ºs 2 e 3, do Código das Sociedades Comerciais) inerente a segurança jurídica proporcionada aos sócios, credores, fornecedores, clientes e público em geral. – Consultado em [http://www.oa.pt/conteudos/artigos/detalhe\\_artigo...](http://www.oa.pt/conteudos/artigos/detalhe_artigo...)

<sup>72</sup> No mesmo sentido, Maria Elisabete Ramos – Almedina (2018).

<sup>73</sup> GABRIELA FIGUEIREDO DIAS - Estruturas de Fiscalização de Sociedades, p. 807 e ss.

<sup>74</sup> P. Câmara...A Governação das Sociedades Anónimas nos sistemas jurídico Lusófonos P. 311.

<sup>75</sup> Aponta-se como desvantagem do Modelo Continental para as empresas as menores fontes de financiamento. Neste tipo de modelo a transferência de *cash flow* de uma empresa para outra é uma prática comum, devido à falta de transparência. Deste modo constata-se hipóteses de facilmente se efetuarem transferências de *cash flow* de uma empresa com bom desempenho, para outra com mau desempenho.

<sup>76</sup> Não havia independência da supervisão, e a proteção dos pequenos acionistas e dos *stakeholders* era bastante deficiente. O modelo monista era constituído por apenas dois órgãos: o conselho de administração e o Conselho Fiscal/Fiscal único.

### 3.1.1. Modelo de governo clássico<sup>77</sup>

Constitui um produto de evolução histórica mais que centenária<sup>78</sup>, tendo em conta que já vigorava antes do atual CSC, nas disposições sobre sociedades anónimas do CCom de Veiga Beirão<sup>79</sup>. O modelo original tinha na sua estrutura um conselho fiscal de sociedades anónimas, composto por um sócio, no mínimo de três titulares<sup>80</sup>.

Paulo Câmara caracteriza-o como sendo um modelo que até certo ponto confunde-se com a fiscalização das sociedades anónimas, por se tratar do modelo de governo admissível até a entrada em vigor do CSC<sup>81</sup>.

Os órgãos estruturais desse tipo de modelo de governo são:

- Colégio de sócios:
- Conselho de Administração (ou administrador único) e
- Conselho Fiscal (ou Fiscal Único)

Quanto a sua terminologia, é uma modalidade, por vezes designada por “latino” “monista” ou “tradicional”<sup>82</sup>.

Importa aqui realçar que em relação a terminologia “monista” para o modelo tradicional, Paulo Câmara entende que seja inadequada para o modelo nacional, precisamente pelo fato de este compreender mais de um órgão<sup>83</sup>. Assim sendo, torna-se questionável a qualificação desse tipo de modelo português clássico como

---

A partir do século XXI foi visível uma ampla necessidade de aprofundamento e melhoramento dos mecanismos de CG, quer a nível anglo-saxónico quer a nível continental.

<sup>77</sup> Terminologia utilizada por ABREU, Jorge Manuel Coutinho de – Governação das Sociedades Comerciais, p. 36 e 37.

<sup>78</sup> Neste sentido, Paulo Câmara, Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas, Almedina, Coimbra, 2007.

<sup>79</sup> Código Comercial, 1888.

<sup>80</sup> P. Câmara... Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades. p. 84.

Nos termos da Lei de 22 de Julho de 1867, a competência deste órgão consistia em examinar a escrituração; convocar a assembleia geral; fiscalizar a administração da companhia, tendo o poder de assistir às reuniões da direção quando entendesse; dar parecer sobre o balanço, sobre o inventário e o relatório da situação comercial, financeira e económica da sociedade.

<sup>81</sup> Código das Sociedades Comerciais e Governo das Sociedades. p. 83.

<sup>82</sup> É designado “tradicional” pela longa tradição de que goza no ordenamento jurídico português. Esta era a única estrutura organizatória existente até à entrada em vigor do Código das Sociedades Comerciais. Cfr, ABREU, Jorge Manuel Coutinho de – Governação das Sociedades Comerciais p. 36.

<sup>83</sup> Para maior aprofundamento vide P. Câmara,... - O Governo das sociedades e a reforma do Código das Sociedades Comerciais, p. 72.

*one-tierd board system*, na medida em que parece ajustar-se mais como *two-tierd boar system*<sup>84</sup>.

Ainda no que a estrutura diz respeito, são possíveis variações<sup>85</sup> nesse tipo de modelo que se observam consoante o órgão de fiscalização seja em simultâneo o órgão de revisão, e conforme se apresente a estrutura da administração e fiscalização, sendo que originam as seguintes possibilidades:

- Quanto ao órgão de administração – é um tipo de modelo que admite que o CA<sup>86</sup> seja substituído por um administrador único, devendo neste caso ser autorizado pelo contrato societário, e não pode o capital social exceder os 200.000 euros (art.º 390º/2)<sup>87</sup>.
- Quanto ao órgão de fiscalização – por força do 413.º/1 al, a) admite-se a hipótese de se optar por atribuir a função de fiscalização da sociedade a um órgão unipessoal (FU) a um órgão colegial (CF) e a um revisor oficial de contas (ROC) ou sociedade de revisores oficiais de contas (SROC), desde que este não seja membro do conselho fiscal. Enfatizamos que nesta última alternativa existe a obrigatoriedade, por força da alínea a) do art.º 413.º/2 al, a)<sup>88</sup>, nos termos do qual, “*quando se trate de sociedade que sejam eminentes de valores mobiliários admitidos à negociações em mercados regulados bem como sociedades que, não sendo totalmente dominadas por outra sociedade que adote esse modelo durante dois anos consecutivos, ultrapassem os seguintes limites*<sup>89</sup>: i) *total do balanço 20.000.000,00 de*

---

<sup>84</sup> Neste sentido vide Paulo Câmara – o modelo de Governo das Sociedades Anónimas. O autor defende que a terminologia “monista” que se atribui ao modelo clássico português não se ajusta, tendo em conta que compreende na sua estrutura dois órgãos (CA e o CF). Assim ajusta-se a terminologia “dualista”. Quanto ao modelo dualista, contrasta por compreender 3 órgão e não apenas 2. Salienta ainda que RAUL VENTURA foi um dos autores que chamou a atenção para a inadequação dessas terminologias na sua obra “Novos estudos sobre as sociedades anónimas e sociedade em nome coletivo.

<sup>85</sup> De acordo com P. Câmara, do cruzamento das várias hipóteses resultam seis possíveis sub-modelos, todos abertos às sociedades anónimas de pequenas dimensões.

<sup>86</sup> No modelo monista o órgão administrativo é o conselho de administração. No sistema monista associados aos modelos latinos e anglo-saxónico, o conselho de administração é o órgão representativo da sociedade ao qual compete deliberar sobre qualquer assunto relativo à administração da sociedade, e deve estar sujeito às intervenções da assembleia geral e do órgão de fiscalização nos casos previstos pela lei ou pelos estatutos societário (405.º e 406.º CSC) – *Corporate Governance* no Espaço Lusófono – José Paulo Esperança, Ana Sofia, Elisabete Soares e Ivo Pereira 2011.

<sup>87</sup> Aqui devem ser aplicadas ao administrador único as regras ajustáveis ao conselho de administração que não subentendam a pluralidade de administradores.

<sup>88</sup> Atenta-se a Diretiva n.º 2006/43/CE, de 17 Maio de 2006, sobre auditoria, que determina a necessidade de existência de um órgão encarregado designadamente de fiscalizar a independência do ROC, em particular na prestação de serviços adicionais à sociedade. Neste sentido P. Camara 2007.:

<sup>89</sup> Note-se que os limites referidos nesta norma sofreram uma alteração, sendo que anteriormente a lei estabelecia os seguintes limite:

i) Total do balanço - (euro) 100000000 ii) Total das vendas líquidas e outros proveitos - (euro) 150000000; iii) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício – 150.

euros; ii) total das vendas liquidadas e outros proveitos de 40.000.000 de euros; iii) número de trabalhadores empregados em média durante o exercício 250.” (grandes sociedades anónimas).

Sempre que a estrutura societária se caracterizar pela possibilidade de se criar uma comissão executiva (ou da delegação da gestão corrente num único administrador<sup>90</sup> executivo ou num conjunto de administradores executivos), sendo essa uma prática estatutária bastante escolhida pelas empresas com grandes dimensões<sup>91</sup>, denomina-se “modelo tradicional estratificado”.<sup>92</sup>

Quanto ao “modelo tradicional simples”<sup>93</sup>, é o modelo base no qual o conselho de administração é o órgão de gestão e o conselho fiscal é o órgão de controlo.

- *Conselho de administração*

O CA (tem um funcionamento orgânico colegial) é constituído por membros executivos e não executivos<sup>94</sup>. É um órgão composto pelo número de administradores que se fixar no contrato de sociedade (nos termos do art.º 390.º/1), ou eleitos pela assembleia geral ou constitutiva (art.º 391.º/1). Deste preceito legal resulta que o CA pode constituir-se por um número ímpar ou par, devendo apenas ser fixado no contrato de sociedade.

Em termos de análise comparativa, no regime anterior que antecedeu o atual, o órgão de administração era a “Direção”, e no que concerne a sua constituição, a lei estabelecia que fosse composto por um número ímpar no máximo cinco. O legislador não conferia a autonomia de se estabelecer no contrato societário o número de membros que deviam compor a “Direção”.

Neste contexto, denota-se claramente no direito societário vigente, a flexibilidade conferida às SA’s pelo legislador quando ao número de membros permitidos para a constituição do conselho de administração.

---

<sup>90</sup> Esta faculdade do administrador único é apenas conferida às SA que adotarem este submodelo, desde que o capital social não exceda € 200 000 (390/2 do CSC) e às sociedades que preferirem o modelo de governação germânico, tendo por referência a mesma cifra de capital (424/2 do CSC). Para maiores desenvolvimentos, R.COSTA, Código das Sociedades, p.708 e 709.

<sup>91</sup> Pedro Caetano Nunes – IV Congresso Direito das Sociedades em revista.

<sup>92</sup> Nas palavras de P. Caetano Nunes, “O modelo tradicional estratificado é pluralista comportando uma duplicação de órgãos de controlo sendo que essa duplicação em nossa opinião prejudica a eficácia dos mecanismos de controlo, reduzindo a *accountability* dos administradores executivos.” – IV Congresso Direito das Sociedades em revista.

<sup>93</sup> Como já acima referido, Paulo Câmara entende que o modelo latino simples seja um modelo monista, sendo esse o modelo mais frequentemente adotado pelas sociedades anónimas portuguesas. – O governo das Organizações in *A vocação universal do corporate governance*, p. 73.

<sup>94</sup> Os administradores não executivos participam nas decisões não correntes (ou se preferirmos, na “gestão não corrente”).

Ainda no que concerne a composição do CA, nos termos do art.º 390.º/3 do CSC os “administradores podem não ser acionistas, mas devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena”. Com isto o legislador conservou a possibilidade de não sócios serem designados para fazerem parte do órgão de administração das sociedades anónimas que adotem a estrutura Clássico<sup>95</sup>. Contudo, faz uma inovação quanto à designação de pessoas, porquanto, veda a faculdade de serem designadas para esse cargo pessoas coletivas<sup>96</sup>.

No que concerne as competências, compete ao CA (para além da representação plena e exclusiva da sociedade (art. 405.º/2), a gestão das atividades da sociedade (art.º 405.º/1) contextualizadas no contrato, e cujo exercício efetivo haja sido deliberado pelos sócios (art.º 11.º n.ºs 2 e 3), cabendo-lhe por isso deliberar sobre qualquer assunto relacionado com a administração da sociedade, nomeadamente os elencados nas várias alíneas do art.º 406.º<sup>97</sup>.

Salientamos ainda que a lei permite que, desde que o contrato societário assim autorize, o conselho de administração proceda a delegação de poderes<sup>98 99</sup> de gestão

---

<sup>95</sup> Terminologia adotada por ABREU, Jorge Manuel Coutinho de – Governação das Sociedades Comerciais,

<sup>96</sup> Se uma pessoa coletiva for designada administrador deve eleger uma pessoa singular para o representar em nome próprio, sendo que a pessoa coletiva deve responder solidariamente com a pessoa singular que nomear, pelos atos praticados por esta. Crf. Art.º 390/4 CSC.

<sup>97</sup> De acordo com o Prof. Doutor João Calvão da Silva, em relação ao procedimento ou questões própria da sociedade, o coletivo de acionistas só pode deliberar a pedido do órgão de administração nos termos do art.º 373.º/3, sendo essa norma de carácter obrigatório que confere competência exclusiva ao CA para gerir as atividades sociais, sob pena de nulidade de deliberação da assembleia geral sobre matéria de gestão: o conteúdo da deliberação não está por natureza sujeito a deliberação dos sócios (art.º 56.º/1, al. c)), ou seja é ofensivo de preceitos legais inderrogáveis mesmo por vontade unânime dos sócios.

<sup>98</sup> A delegação de poderes corresponde a uma modalidade de repartição de competências dentro de uma mesma pessoa coletiva (desconcentração) ou de transferência entre pessoas coletivas (na delegação intersubjetiva. Neste sentido há desconcentração em sentido impróprio, pois não ocorre descentralização, visto não haver transferência de atribuições, mas antes de competências).

<sup>99</sup> Sendo que esta delegação de poderes é considerada restrita, em contraposição a delegação de competências ampla, consagrada no n.º 3 do art.º 407.º, que depende do que os estatutos societário estabelecerem. Note-se que a delegação de poderes consagrada no art.º 407.º não é uma delegação de competência externa. Trata-se antes de uma delegação do poder decisório interno, que afeta por sua vez o dever dos administradores, podendo ser caracterizada como um negócio jurídico de delegação interna (art.º 407.º) ou externa (art.º 408.º). A delegação afeta os deveres dos administrador – 407.º - uma vez que implica a cisão do poder de gestão. Assim, os administradores delegados ficam com poderes de gestão ativa, enquanto, que os não delegados ficam com um poder de vigilância. Note-se que essa vigilância inclui um dever de intervenção.

Para Pedro Caetano Nunes a intervenção deve existir também quando se atribuem encargos especiais, uma vez que o encargo especial ainda é uma verdadeira delegação de poderes.

É todavia uma delegação restrita, na medida em que, as matérias alvo são menos amplas.

Da leitura conjugada que se faz entre o art.º 407.º/2 e 4, pode-se concluir que em termos de distribuição de competência interna do órgão de administração, as matérias podem ter uma de três importâncias: absolutamente indelegável, delegável sobre autorização estatutária, e delegável salvo proibição estatutária.

corrente da sociedade num ou mais administradores ou numa comissão executiva. (407/3)<sup>100, 101</sup>.

Nos termos do ar.º 405.º e 406.º do CSC, o CA apesar de ser o órgão representativo da sociedade (ao qual compete deliberar sobre qualquer assunto), deve sujeitar-se às intervenções dos acionistas e dos órgãos de fiscalização nos casos em que a lei ou o contrato societário estabelecerem<sup>102</sup>.

A eleição ou destituição dos membros do CA realizam-se em AG, podendo todavia os estatutos preverem regras especiais relativas a eleição<sup>103</sup>.

- *Conselho Fiscal-Fiscal Único*

As normas respeitantes ao órgão de fiscalização estão previstas nos art.º 413.º e ss do CSC.

Na esteira de Paulo Câmara, o novo quadro dos modelos típicos de governos das sociedades pode ser passível de várias classificações (“também quanto a fiscalização”, nosso sublinhado). Podendo distinguir-se em: modelo de fiscalização externa, que envolve uma fiscalização através de um órgão integralmente externo à administração (modelo clássico e o modelo dualista), modelo de fiscalização interna (modelo anglo-saxónico, com ressalva para o ordenamento jurídico português onde a CAUD é um órgão autónomo<sup>104</sup>.

É oportuno mencionar que em termos de qualificações qualitativas, o art.º 414.º CSC estabelece um elenco de requisitos, dentre os quais destacamos o dever de se incluir no CF um ROC ou uma SROC.

Contudo, e conforme exposto por P. Câmara, a segregação funcional entre a fiscalização e a revisão de contas não prejudica a atribuição de alguns poderes

---

<sup>100</sup> Ainda no que concerne a delegação de competências, estabelece o art.º 407.º/1: “a não ser que o contrato de sociedade o proíba, pode o conselho encarregar especialmente algum ou alguns administradores de se ocuparem de certas matérias de administração”. Por sua vez o n.º 2 do mesmo postulado estabelece que, “O encargo especial referido no número anterior não pode abranger as matérias previstas nas alíneas a) à m) do artigo 406.º e não exclui a competência normal dos outros administradores ou do conselho nem a responsabilidade daqueles, nos termos da lei”.

<sup>101</sup> Importa reforçar no entanto que não são, delegáveis os seguintes poderes/competências: i) escolha do presidente (se esta não competir à assembleia geral); ii) cooptação de administradores; iii) pedido de convocação de assembleias gerais; iv) relatórios e contas anuais; v) prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade; vi) mudança de sede e aumentos de capital, nos termos previstos no contrato de sociedade; vii) projetos de fusão, de cisão e de transformação da sociedade. Artigos 406.º e 407.º CSC.

<sup>102</sup> J. Paulo Esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira - *Corporate Governance* no Espaço Lusófono, p. 153.

<sup>103</sup> Crf. Art.ºs 391.º, 392.º e 403.

<sup>104</sup> P. Câmara... Os modelos de Governo das sociedades anónimas.

simultaneamente ao auditor e ao órgão de fiscalização. Como exemplo aponta poderes específicos sobre matérias relacionadas com o acompanhamento do processo de preparação de informação financeira: a verificação da regularidade dos livros, registos contabilísticos bem como os documentos que servem de suporte: quando necessário verificar a extensão de caixa e de qualquer bem da sociedade, etc.<sup>105</sup>.

Por outro lado, o CF deve incluir pelo menos um membro que tenha curso superior adequado ao exercício das suas funções e conhecimentos em matéria de auditoria ou contabilidade, e que seja independente<sup>106</sup>.

Em termos comparativos, contrariamente ao que previa o regime do DL 262/86, de 2 de Setembro, contata-se no regime atual que a composição o CF no modelo clássico deve ter o mínimo de 3 membros efetivos, não se prevendo um máximo de membros a respeitar, impondo-se apenas regras quanto aos membros suplentes (413.º/4 CSC).

Em relação as competências, citando Paulo Câmara, “É ao órgão de fiscalização que compete a espinhosa missão de, dentre muitas outras tarefas associadas ao controlo e verificação da regularidade societária, fiscalizar a administração da sociedade. “

Quanto ao enquadramento jurídico, as competências do órgão de fiscalização encontram-se elencadas no art.º 420.º CSC.

Pedro Caetano Nunes refere que compete ao CF fazer o controlo político da sociedade, ainda que tenha uma atuação ineficaz, uma vez que não tem competências para participar na gestão, nem na nomeação dos administradores<sup>107</sup>.

Um traço negativo do modelo de governo clássico reside no fato de os membros do CF procederem uma fiscalização focada no controlo contabilístico, não tendo por esta razão a capacidade de realizar uma fiscalização preventiva de forma eficaz. O CF tem uma função de vigilância horizontal<sup>108</sup> (art.º 407.º/8 CSC<sup>109</sup>).

---

<sup>105</sup> P. Câmara... código das sociedades comerciais e Governo das sociedades.

<sup>106</sup> É considerado membro independente quem não está associado a qualquer grupo de interesses, e nem se encontra em situação suscetível de afetar a sua isenção.

<sup>107</sup> P. Caetano Nunes é de entendimento que “os membros do conselho fiscal exercem puras funções de fiscalização consagradas em abstrato na alinha a) do n.º 1 do artigo 420.º do CSC, ... as alíneas seguintes concretizam o conceito de fiscalização.”

<sup>108</sup> Consiste na vigilância geral da conformidade dos atos emanados pelos administradores ou administradores-delegados.

<sup>109</sup> Pedro Caetano Nunes – IV Congresso Direito das Sociedades em revista P. 77.



Nos termos do art.º 413.º/6, o FU deve rege-se pelas disposições legais respeitantes ao revisor oficial de contas e subsidiariamente, na parte aplicável, pelo disposto quanto ao conselho fiscal e aos seus membros.

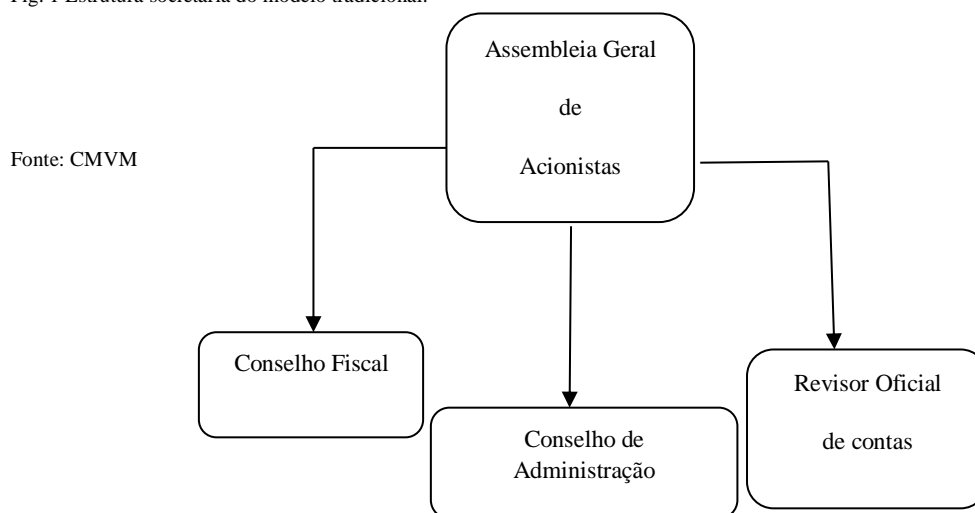
Importa referir que o regime atual ampliou as competências desse órgão, com o objetivo de promover uma fiscalização mais rigorosa e exigente, dentre estas competências destacamos: a) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes; b) Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros; c) Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções etc.

Note-se que a decisão final da composição do órgão do controlo e gestão é feita em assembleia geral pelos acionistas, sendo que, a assembleia geral pode remover a qualquer momento os membros do CA. Crf. Art.º 403.º/1.

Trata-se da única modalidade de governo das sociedades onde não se prevê a segregação entre as funções de fiscalização política da sociedade e a da fiscalização das contas, se as duas funções de fiscalização forem exercidas de forma cumulativa pelo FU ou pelo CF (contudo, a segregação de funções é obrigatória para as sociedades nos casos das sociedades anónimas de grande dimensões).

Existe neste tipo de modelo uma maior partilha entre executivos e não executivos.

Fig. 1 Estrutura societária do modelo tradicional:



### 2.1.2 Modelo de governo anglo-saxónico<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Nesta matéria sobre o modelo anglo-saxónico e a CAUD enquanto órgão de fiscalização das sociedades de estrutura monista, pode-se consultar para mais aprofundamento, P. CÂMARA, ob. cit., pp. 207-221; J. CALVÃO DA SILVA, idem, pp. 571-578; P. OLAVO CUNHA, ob. cit., pp. 796-798; R. COSTA, ob. cit., pp. 662-668; A. SOVERAL MARTINS, Comissão, pp. 254-271 e G. FIGUEIREDO DIAS, Fiscalização, pp. 25-28.

É comumente apontado como resultado de uma importação<sup>111</sup> de origem anglo-saxónica (RU EUA), e tem como principais características, a dispersão do capital e a delegação das responsabilidades da gestão. Trata-se de uma grande inovação para o regime societário atual, especialmente no que concerne aos modelos de governação, na medida em que, o regime societário anterior não contemplava este tipo de estrutura societária.

De acordo com Coutinho de Abreu trata-se de um modelo “monístico”, por se aproximar daquele a que, tradicionalmente se dá este nome<sup>112</sup>.

Esta opção de governo societário tem enquadramento legal nos art.º 278/1 al. b), 423.º-B a 423.º-H do CSC, e consagra um único órgão (*o board*) como um grande CA, compreendendo em si mesmo uma parte para a gestão (comissão executiva) e uma parte de controlo (comissão de auditoria), acrescentando-se o ROC.

No entendimento de Pedro Caetano Nunes, os órgãos estruturais desse tipo de modelo de governo são aparentemente o colégio de sócios (AG), o CA, a CAUD e o ROC<sup>113</sup>.

- *Conselho de Administração*

O conselho de administração incorpora um órgão autónomo, (a comissão de auditoria), formado necessariamente por administradores não executivos<sup>114</sup> com funções duplas que consistem nomeadamente na fiscalização e gestão da atividade societária<sup>115</sup>.

---

<sup>111</sup> Importa destacar neste âmbito que, apesar de se tratar de um tipo de modelo de governo importado da jurisdição anglo-saxónica, comporta as suas diversidades, v.g., no direito dos EUA e do RU a função do órgão de administração envolve o poder de distribuição dos administradores executivos, ao passo que no contexto nacional, a fiscalização é feita pela CAUD.

<sup>112</sup> Para mais detalhes sobre a distinção de sistema monísticos vs sistema dualista, vide Coutinho de Abreu - Governação das Sociedades Comerciais.

<sup>113</sup> O entendimento de P. Caetano Nunes tem como fundamento no fato de a Comissão de auditoria tratar-se de um órgão especializado, que se encontra incorporado no CA.

<sup>114</sup> Nos termos da definição B do Código de Governo das Sociedades do IPCG (2018), entende-se por “ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS — os membros do conselho de administração a quem não tenham sido delegados poderes de gestão, tendo sido efetuada uma delegação ao abrigo do disposto no art. 407.º/ 3, do Código das Sociedades Comerciais.”

Esta definição é criticada, na medida em que versa apenas sobre o modelo clássico e o modelo anglo-saxónico.

Uma outra definição podemos encontrar na recomendação n.º 2005/162/CE da EU, nos termos da qual: Ponto 2.3.: “Entende-se por «administrador executivo» qualquer membro do órgão de administração (estrutura monista), encarregado da gestão corrente da sociedade” - Ponto 2.4: “Entende-se por «administrador não executivo» qualquer membro do órgão de administração (estrutura monista) de uma sociedade que não seja administrador executivo.

<sup>115</sup> O art. 423.º-B esclarece o significado de “conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria” nos seguintes termos:

Entretanto, o fato de a comissão de auditoria estar incorporada no conselho de administração, resulta que fiscalização dos atos do conselho de administração seja realizada pelo próprio órgão, e não por nenhum órgão independente da administração.

É comum apontar-se como principal vantagem deste tipo de modelo de governação, o fato de que quem fiscaliza é quem tem mais informação, tornando por isso, mais fácil o acesso sobre a mesma, não havendo aqui problemas de assimetria de informação no âmbito do exercício da função de fiscalização.

Contudo, e ainda do ponto de vista estrutural, aponta-se na doutrina ser essencial perceber qual a localização da CAUD “no seio do conselho de administração”<sup>116</sup>.

- *Comissão de auditoria*

A sua origem emerge do direito norte-americano, concretamente pelos *audit committees* da década de setenta. Sendo que a sua instituição resulta uma recomendação de *Securities and Exchange Commission* (SEC) em 1972. Contudo, importa realçar que as recomendações do SEC relativas à instituição de comissões dessa natureza remontam dos anos quarenta<sup>117</sup>.

Esta espécie de comissão foi introduzida na EU na sequência do escândalo da Eron, que consequentemente fez com que a Comissão Europeia exaltasse a importância do papel da CAUD na prevenção de irregularidades financeiras, tendo por essa razão criado a Diretiva n.º 2006/43/CE<sup>118</sup>, <sup>119</sup>.

Tendo como referência experiência internacional na esteira de P. Câmara, os *audit committees* qualificam-se por dois critérios: um de carácter *orgânico* - referente ao órgão em que se encontra constituída, sendo uma comissão permanente da qual integram exclusivamente *non executive directors*, que podem ou não ser

---

“A comissão de auditoria (...) é um órgão da sociedade composto por uma parte dos membros do conselho de administração (n.º 1), em número fixado nos estatutos no mínimo de três membros efetivos (n.º 2) — exige-se assim, que o conselho de administração seja constituído por mais de três elementos (cfr. art.º 278.º, n.º 5).

<sup>116</sup> GABRIELA FIGUEIREDO DIAS, “A governação de sociedades em Portugal”, AA. VV., op. cit., p. 312.

<sup>117</sup> Para mais detalhes vide p. Câmara ... O Governo das Sociedades e a reforma do Código das ... P. 96 e ss.

<sup>118</sup> Estabelecia a exigência da constituição de uma comissão de auditoria nas sociedades por quotas.

<sup>119</sup> No entendimento de P. Câmara, o emprego do termo “comissão executiva” no contexto português torna-se falacioso, uma vez que a Diretiva não se compromete com o modelo de governação que lhe está subjacente: admitindo indistintamente que a CAUD seja composta por membros não executivos da administração (modelo anglo-saxónico), por membros de um *supervisory board* (modelo dualista) ou por órgãos designados diretamente pela assembleia geral (modelo latino). Acresce-se o fato de o diploma comunitário prever no seu art.º 41.º/1 que nos casos de pequenas e médias empresas admite-se que outros órgãos sociais desempenhem as mesmas funções, desde que o presidente deste órgão não exerça funções executivas. — O Governo das Sociedades e a reforma do Código das Sociedades Comerciais ... P. 99.

independentes. O outro critério é *funcional*, e prende-se com as funções específicas que lhe são atribuídas, sendo que, na sua essência à comissão de auditoria compete assegurar a fiabilidade da informação financeira providenciada, fazendo um acompanhamento rigoroso do seu processo de elaboração e fiscalizando de forma independente o rigor da auditoria referente a essa informação.<sup>120</sup>

Sem prejuízo das acima referidas, constituem também funções da comissão de auditoria, aquelas que são inerentes ao processo de seleção dos auditores, à definição dos termos do seu mandato, bem como à sua remuneração (todas as competências referidas no art.º 423.º - F).

Entende-se do ponto de vista doutrinal que o fato de a comissão de auditoria ser um órgão da sociedade, constituído por uma parte dos membros do CA, conforme consagra o art.º 423-B/1, trata-se ela própria de outro órgão da sociedade. Por esta razão Cordeiro de Menezes afirma que no fundo os modelos continuam a ser dois: “monista” e o “dualista” uma vez que o modelo anglo-saxónico não deixa de ser um modelo “monista”<sup>121</sup>.

No entendimento de Pedro Caetano Nunes, o modelo anglo-americano português é um modelo dualista imperfeito, tendo em conta que não estabelece uma separação orgânica absoluta entre o órgão de gestão (CA) e o órgão de controlo (CAUD), antes pelo contrário estabelece que os administradores executivos e os *non-executive directors* integram o mesmo órgão colegial<sup>122</sup>.

Para outro lado, atendendo ao fato de a comissão de auditoria, ser um sub-órgão que se incorpora no conselho de administração, os seus atos mais relevantes são aqueles que são adotados enquanto estiverem presentes nos *meetings* os membros conselho de administração.

Quanto a sua designação o art.º 423-C do CSC remete-nos para o art.º 391.º, CSC. Assim sendo, (tal como acontece no modelo tradicional em relação ao órgão fiscal), os membros da CAUD são nomeados pela assembleia de sócios, devendo ser composta pelo número fixado nos estatutos, e dela devem fazer parte um mínimo de 3 membros efetivos (art.º 413.º CSC), enfatizamos que uma parte deles pertencente ao CA.

Nas SA's de grande porte este órgão deve incluir pelo menos um membro que tenha curso superior adequado ao exercício das suas funções, ter conhecimentos em auditoria e contabilidade e que seja independente (art.º 423.º/B n.º 3CSC).

---

<sup>120</sup> Para mais aprofundamentos vide P. Câmara - O Código das Sociedades Comerciais e o Governo das Sociedades ... P. 100 e 101.

<sup>121</sup> Cordeiro de Menezes -2007 p 781, Neste sentido, também na mesma esteira PAULO OLAVO CUNHA entende que estamos perante uma função de *autocontrolo*, na medida em que são os próprios membros do conselho de administração (embora não executivos e, não raras vezes, independentes) que levam a cabo grande parte das funções de fiscalização.

<sup>122</sup> Pedro Caetano Nunes – IV Congresso Direito das Sociedades em revista- P.74.

Assim as grandes sociedades anónimas com comissão de auditoria não precisam ter mais órgãos.<sup>123</sup> Isto porque, para esse tipo de sociedade, o próprio contrato societário exige que a comissão de auditoria tenha uma certa composição, e que seja formada por administradores que se pretendem ser pessoas sérias, honestas, competentes e independentes. Outrossim, na designação do órgão de fiscalização deve-se ter em atenção as incompatibilidades previstas no art.º 414.º-A CSC.

De acordo com o art.º 423.º/B n.º 3 CSC, é vedado aos membros da CAUD o exercício de funções executivas. Desta vedação resulta que só devem fazer parte da CAUD administradores que não exerçam funções executiva (*os non executive director*).

Contudo, uma vez que os membros do CAUD são em simultâneo membro do CA, segundo P. Caetano Nunes, resulta que, só é possível se as “funções executivas” forem delegadas. De acordo com o autor, a lei estabelece um regime injuntivo de delegação de competências, sem no entanto concretiza-lo<sup>124</sup>.

Disto resulta a existência de mais um órgão na estrutura do modelo de governo anglo-americano que é a comissão executiva, que ao final do dia será essa comissão executiva órgão de gestão da sociedade<sup>125</sup>.

Ao presidente da comissão de auditoria é atribuído voto de qualidade nas deliberações da comissão quando está seja composta por um número par de membros e, nos restantes casos, se o contrato de sociedade assim estabelecer (crf. art.º 395.º/3 CSC, por remissão do art.º 423.º - C, n.º 4, CSC), o modo colegial do seu funcionamento, como o da comissão executiva no próprio modelo tradicional (art.º 407.º/7, CSC que remete igualmente para o art.º 395.º/3, CSC).

Importa realçar que assim como os órgãos da administração, os órgãos de fiscalização no exercício das suas funções devem observar deveres de diligência profissional e de lealdade conforme estabelecido no art.º 64.º CSC no interesse da sociedade, e deveres de vigilância estabelecidos no art.º 420.º -A, CSC<sup>126</sup>.

A CAUD funciona em certa medida como o meio de interligação entre a administração e os auditores<sup>127</sup>. Assim, P. Câmara considera que os membros da

---

<sup>123</sup> Alexandre de Soveral Martins, Código das Sociedades Comerciais em comentário, 2015 Volume V.

<sup>124</sup> Pedro Caetano Nunes-IV Congresso de Direito das sociedades em Revista, p.73. Almedina (2016).

<sup>125</sup> Idem...

<sup>126</sup> Sobre o dever de lealdade dos administradores, consulte-se Pedro Caetano Nunes - II Congresso DSR, (2012).

<sup>127</sup> Este é de resto o que se deve entender do conceito do *audit committee* constante da *section 205 do Sarbanes-Oxley Act: a committee (or equivalente body) established by and amongst the board of directors of the issuer for the purpose of overseeing the accounting and financial reporting process and audits of the financial statements of the issuer*. Paulo Câmara- in Modelos de governo das sociedades anónimas.

CAUD têm uma posição jurídica *sui generis*, porquanto acumulam funções de administradores e de fiscalizadores da atuação da administração.

Salienta-se ainda que a comissão de auditoria não pode ser substituída por um auditor único, e por sua vez as sociedades estruturadas com um administrador único, não podem ter uma comissão de auditoria na medida em que, esta (comissão de auditoria) deverá estar compreendida num conselho de administração que naquele caso não existe. Cfr. art.º 278º/5 CSC.

Os membros da comissão de auditoria não podem ser destituídos por simples decisão da AG<sup>128</sup>. Para serem removidos é necessário que se reúnam os seguintes requisitos:

- Justa causa<sup>129</sup>
- Resolução da AG
- Aprovação da resolução da AG pelo tribunal

A *ratio* da criação das exigências acima referenciadas reside no fato de se promover a proteção da independência das pessoas que desempenham a função de controlo dos atos praticados pelos órgãos da sociedade.

A motivação prática para adoção deste modelo pelo legislador português, reside numa dual realidade: por um lado possibilitar às SA portuguesas o preenchimento de regras de *compliance* e de admissão em mercados internacionais (E.U.A) e, por outro lado, dotar o ordenamento jurídico português de potencialidades para acolher as sociedades estrangeiras com o *one-tier board system*<sup>130</sup>.

Outrossim consuma-se referir na doutrina que, o alargamento do leque de opções de modelos de governação posto a disposição das sociedades, teve por parte do legislador nacional, a intenção de tornar mais atrativo o regime jurídico português, e dessa forma tornar-se mais acessível a atuação das sociedade detentoras de valores mobiliários admitidas a negociações de mercados regularizados em países onde a referida modalidade seja mais conhecida ou onde seja exigida a existência daquela comissão <sup>131</sup>.

Paulo Câmara expõe que não se pode negligenciar que o surgimento e desenvolvimento do modelo anglo-saxónico tem como base a tendência do reforço dos administradores não executivos e de modo particular dos administradores independentes.

---

<sup>128</sup> Cfr art.º 415.º CSC.

<sup>129</sup> Cfr art.º 419/1.º CSC.

<sup>130</sup> Modelo de governo com um único órgão principal, o conselho de administração.

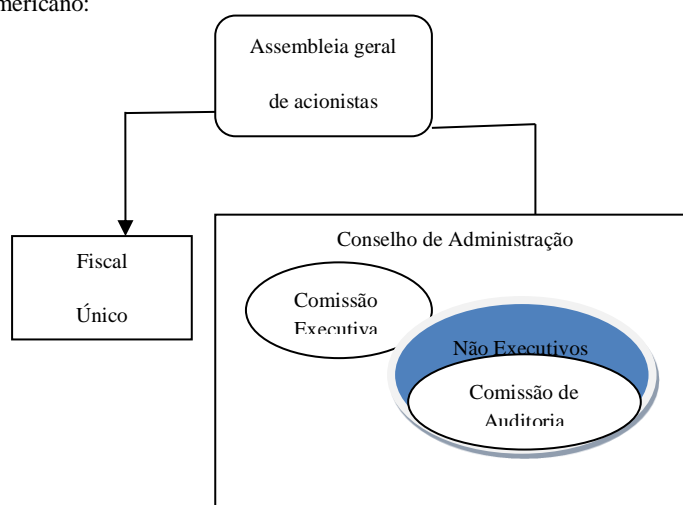
<sup>131</sup> Livro Branco de *Corporate Governance* em Portugal p 61-76.

Trata-se de um modelo que tem grande aceitação no contexto societário nacional, *maxime* entre as sociedades cotadas em bolsa, e inevitavelmente, entre as instituições bancárias.

Procedendo-se a uma análise comparativa, entre o modelo latino e o modelo anglo-saxónico, podemos constatar que a principal diferença existente entre ambos reside no facto de o conselho fiscal ser detentor de autonomia orgânica integral em relação ao conselho de administração, e em contraposição, a comissão de auditoria não tem essa autonomia, sendo composta por membros do conselho de administração.

Fig 3 Estrutura do modelo anglo-americano:

Fonte: CMVM



### 2.1.3 Modelo de governo germânico (ou dualista)

É o modelo de governação de inspiração alemã<sup>132</sup>, e tem uma estrutura dualista ou bicéfala<sup>133</sup>, que postula a coexistência de um órgão executivo (o *Vorstand*) e um órgão fiscalizador (o *Aufsichtsrat*), podendo em algumas situações este último estar sujeito a aprovação de algumas decisões de gestão<sup>134</sup>. Esse tipo de modelo de governo tem bastante relevo para a vida societária, na medida em que marca o desenvolvimento da separação entre gestão e controlo da sociedade.

Inicialmente foi concebido como modelo de governo opcional na Alemanha no entanto, pouco tempo depois passou mesmo a ser de adoção obrigatória.

<sup>132</sup> Na Alemanha o modelo dualista foi originalmente instituído na lei pelo Código Comercial de 1861.

<sup>133</sup> Tem estrutura dualista ou bicéfala, porque comporta dois órgãos de administração, nomeadamente o Conselho de Administração Executivo, composto unicamente por gestores da sociedade, e o Conselho Geral de Supervisão, composto unicamente por *Non-executive directors*, designados na gíria pelo acrónimo NEDs (Pedro Caetano Nunes). Em algumas situações o órgão fiscalizador pode estar sujeito a aprovação de algumas decisões de gestão.

<sup>134</sup> Paulo Câmara – A Reforma do Código das Sociedades Comerciais...p. 201.

No ordenamento jurídico português, contrariamente ao que sucede na Alemanha, o modelo dualista nunca foi obrigatório, nem procurou vez alguma envolver o representante dos trabalhadores na governação societária<sup>135</sup>.

De acordo com a doutrina, no início de vigência do CSC, algumas sociedades optaram por esse modelo tipo de governo, contudo, perderam logo o interesse e passaram a adotar o modelo clássico. A razão desse desinteresse baseia-se no fato de antes da reforma feita ao direito societário, figuravam-se muitos fatores que de certa forma penalizavam este tipo de modelo de governo<sup>136</sup>.

Com a reforma do direito societário de 1884, o legislador estabeleceu uma estrutura de governo dualista, com o objetivo de fortalecer a função de controlo do conselho de supervisão. A existência de um órgão de aconselhamento fazia com que as funções do conselho de supervisão se esvaziassem, ficando esse sem participar na gestão da sociedade.

No direito português o art.º 278.º/1 CSC estabelece a estrutura societária do modelo de governo germânico, que contempla 4 órgãos sociais a saber:

- assembleia geral (colégio de sócios)
- conselho de administração executivo
- conselho Geral e de Supervisão<sup>137</sup>,
- revisor oficial de contas (ROC). 278.º/1 c) CSC

Estruturalmente existe neste tipo de modelo de governo societário associado ao modelo germânico, uma espécie de divisão do CA em dois órgãos destintos: o conselho de administração executivo (CAE) do qual integram apenas administradores executivos e que tem poderes de gestão, e o conselho geral e de supervisão (CGS) composto exclusivamente por administradores não executivos, sem poderes de gestão<sup>138</sup>.

A semelhança do que acontece no modelo clássico, como submodelo do modelo de governo dualista, existe a possibilidade de o CAE poder ser substituído por um administrador único<sup>139</sup>, sendo que, para o efeito a lei determina que o capital social não deve exceder os 200.000 euros, por força do art.º 424º/2 do CSC.

---

<sup>135</sup> Neste sentido, Paulo Câmara, sobre o acolhimento do do modelo dualista ao direito português- in Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas, (jornadas em homenagem ao professor Doutor Raúl Ventura) - A reforma do código das sociedades comerciais. P. 242 Almedina (2007).

<sup>136</sup> Para estudos mais aprofundados sobre o tema, consulte-se CMVM, Governo das Sociedades Anónimas – pastas de Alteração ao Código das Sociedades Comerciais cit. 38-50.

<sup>137</sup> Note-se que as expressões “conselho de administração executivo” e “conselho geral e de supervisão” vieram substituir as expressões do regime anterior “direção” e “conselho geral”, respetivamente (cfr. art.º 40.º do Decreto-lei n.º 76.º-A/2006, de 29 de Março).

<sup>138</sup> *Corporate Governance* no espaço Lusófono, P. 155.

<sup>139</sup> Que deveria ser designado como executivo.



Todavia, essa substituição não é permitida no âmbito do conselho geral e de supervisão, donde, este órgão colegial não pode ser substituído por um órgão de composição singular.

Em termos comparativos, no regime anterior a 2006 o CAE correspondia a Direção e previa-se que este órgão fosse composto por um número ímpar de membros, no máximo cinco<sup>140</sup>.

No regime atual este órgão é composto pelo número de administradores fixados nos estatutos societário, sendo que a lei não estabelece um número máximo ou mínimo admissível.

Do ponto de vista doutrinal<sup>141</sup> há quem defenda que se trata de uma espécie de imitação do modelo alemão que no entanto falha num aspeto que consiste no seguinte: Em Portugal a supervisão também pode ser da competência dos sócios. Por outro lado, na Alemanha os administradores executivos são nomeados pelo conselho de administração, ao passo que em Portugal podem ser nomeados pelos sócios se estiver previsto nos estatutos de acordo com o art.º 425.º/ 1 b) do CSC.

Por outro lado, nos termos do art.º 442.º/1 do CSC, o CGS não intervém na gestão das atividades da sociedade. Contudo, no direito alemão este órgão de supervisão tem a faculdade de intervir na gestão das atividades da sociedade caso assim entender.

Torna-se oportuno referir que no âmbito da reforma feita ao CSC, no que diz respeito ao modelo de governo em análise, várias alterações foram introduzidas, nomeadamente no que diz respeito às competências do CGS, fato que impulsionou uma nova dinâmica societária de funcionamento e relacionamento dos órgãos sociais.

Outrossim, foram substituídas as próprias denominações do órgão de administração (“ direção”) para “CAE” e do órgão de fiscalização (“conselho geral”) passou a ser denominado “CGS”.

Às SA’s que sejam emitentes de valores mobiliários admitidos à negociações em mercado regulamentados, ou que preencham os critérios do art.º 413º-2 a) do CSC, são submetidas a exigências específicas, estabelecendo-se o dever de o CGS constituir uma comissão para matérias financeiras, especificadamente dedicada ao

---

<sup>140</sup> Paulo Câmara entende que o texto legislativo criava injustificados constrangimentos à composição dos órgãos, sobretudo nas sociedades de grande dimensão. Essa limitação constituía maior constrangimento quanto ao conselho geral, tendo em conta a necessária qualidade de acionista para os membros deste órgão. Quanto aos membros da direção, estavam sujeitos a um restritivo regime de impedimentos, sendo que, apenas podiam ser destituídos com base em justa causa, em contraste com o regime de livre destituição da administração vigente no modelo nacional clássico. – Código das Sociedades Comerciais e o Governo das Sociedades.

<sup>141</sup> Neste sentido, Pedro Caetano Nunes.

exercício das funções referidas nas alíneas f) à o) do art.º 441º CSC (art.º 444º/2 CSC).

A lei estabelece ainda que desta comissão vocacionada ao tratamento de matérias financeiras, deve fazer parte pelo menos um membro que tenha curso superior adequado ao exercício das suas funções, e que seja dotado de conhecimento em auditoria ou contabilidade, devendo este ser independente, nos termos do art.º 414.º/5 CSC (cfr. agora art.º 444.º/5, CSC). Esta comissão deve ainda ser composta por uma maioria de membros independentes<sup>142, 143</sup>.

O CGS é composto pelo número (par ou ímpar) de membros que for fixado no contrato societário, devendo todavia tal número ser sempre superior ao número de administradores (art.º 434.º/1 CSC). Outrossim são aplicáveis à composição do CGS as regras do art.º 414.º-A CSC, com exceção do que estabelece a alínea f) do n.º 1, excetuando no que diz respeito à comissão para as matérias financeiras que deve ser constituída nas sociedades emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados e nas sociedades de grade porte.

Após a revogação do art.º. 434.º/2 CSC, pelo Decreto-Lei n.º 76.º-A/2006, os membros do CGS não têm de ser necessariamente acionistas, contribuindo desta forma para uma maior profissionalização deste órgão.<sup>144</sup>

Nos termos da lei, aos membros do CGS é vedado o exercício por conta própria ou alheia, de atividade concorrente com a sociedade, bem como o exercício de funções em sociedade concorrente, e não podem ser designados por conta ou em representação desta, sem que haja uma autorização da AG (art.º 434.º/5 CSC).

Ao estabelecer esta barreira, o legislador procura assegurar a materialização do dever de lealdade previsto no art.º 64.º/2 do CSC, prevenindo deste modo

---

<sup>142</sup> Os administradores independentes são de origem do direito norte-americanos, num sistema de *Corporate Governance* que pode ser descrito do seguinte modo: um predomínio de sociedades de titularidade fragmentada, com uma pluralidade de pequenos acionistas em que nenhum se assume como dominante; um órgão de administração (o *'board'*) assente numa estrutura claramente monista e muitas vezes afastado da gestão corrente, diária, da Sociedade; a ausência de um órgão especificamente dedicado à fiscalização das atividades sociais. Pesquisado em:

[https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/livro\\_i\\_da\\_comisso\\_jurdica.pdf](https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/livro_i_da_comisso_jurdica.pdf).

O administrador independente é uma figura que foi desenvolvida na doutrina como forma de promover uma boa governação societária, isenta de influências negativas.

<sup>143</sup> “Pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem que se encontre em posição de afetar a sua isenção de análise ou decisão, nomeadamente em virtude de: a) Ser titular ou atuar em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da sociedade; b) Ter sido reeleita por mais de dois mandatos, de forma contínua ou intercalada.” Cfr (n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais).

<sup>144</sup> Neste sentido, Paulo Câmara- O governo das Sociedades e a Reforma do Código das Sociedades Comerciais.

eventuais situações de conflitos de interesses, sobretudo no exercício do poder de nomear e destituir os administradores, nos casos em que tal poder não seja atribuído pelos estatutos à AG<sup>145</sup>.

A lei visa igualmente acautelar situações de utilizações abusivas de informações de caráter sensível ou reservado, conforme disposto nos n.ºs 2, 5 e 6 do art.º 254.º do CSC (cfr. art.º 434.º/7 do CSC) <sup>146</sup>.

Apesar de o modelo de governo em referência ser conhecido como dualista, tem uma característica particular, que se prende com o facto de o conselho geral e de supervisão ter fundamentalmente funções de fiscalização <sup>147</sup>. Deste modo, o CGS é caracterizado como órgão de fiscalização da sociedade. O elenco das suas competências abarca a fiscalização: das atividades do CAE, “os sistemas internos de gestão de riscos, controlo e auditoria interna”, do controlo e da observância do cumprimento da lei e do contrato de sociedade<sup>148</sup>.

Existe no entanto um outro fundamento para que o CGS seja considerado um órgão de fiscalização, que tem a ver com certas competências que lhe são conferidas, como por exemplo, a de nomeação e destituição de administradores (441.º al. a) CSC), sobretudo no que concerne ao presidente do conselho de administração executivo (441.º al. b) CSC) e funções de representação da sociedade nas relações com os administradores (441.º al. c) CSC).

De acordo com alguma doutrina portuguesa, o CGS é um órgão que tem verdadeiramente uma natureza “híbrida”<sup>149</sup>, é “intermédio”<sup>150</sup>, porquanto, denota-se na natureza daquele órgão um caráter mitigado com o predomínio de funções de fiscalização sem, no entanto, deixar de parte a sua característica legalmente conferida de órgão de administração.

Reportando-nos ao plano da reforma do direito societário de 2006, a respeito da qualificação do CGS, entende-se na doutrina que enquanto órgão de fiscalização *stricto sensu*, torna-se redutora. Para G. Figueiredo Dias “...o conselho geral e de supervisão perdeu em amplitude de competências e viu de alguma forma diluídas as características que o afastavam de um órgão de fiscalização típico, mas ganhou em plasticidade, na medida em que, a possibilidade agora devolvida à própria

---

<sup>145</sup> cfr. art.º 441.º al. a) do CSC.

<sup>146</sup> Neste sentido Prof. Doutor João Calvão da Silva.

<sup>147</sup> Para Pedro Caetano Nunes, esta função de fiscalização encontra-se enunciada de forma abstrata na al. d) do 441º/1 do CSC, e concretizada através das alíneas seguintes.

<sup>148</sup> Na esteira de P. Caetano Nunes, neste tipo de modelo, “De acordo com a descrição tipológica de órgão de controlo, o conselho geral e de supervisão constitui um órgão de supervisão”.

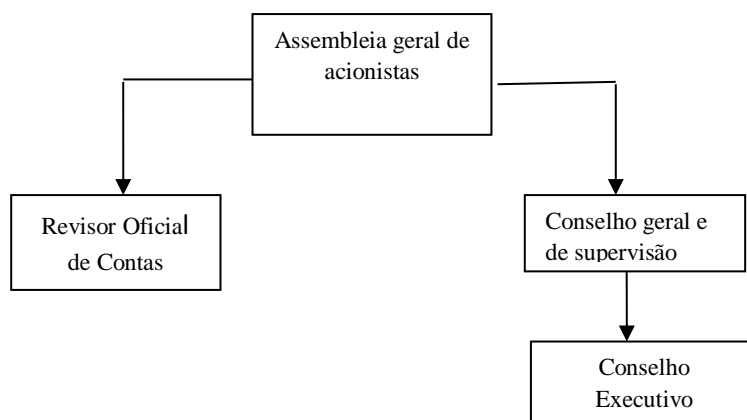
<sup>149</sup> J. CALVÃO DA SILVA,

<sup>150</sup> P. OLAVO CUNHA.

*sociedade de, pelos estatutos e no uso das possibilidades que lhe são conferidas pelas alíneas a) e b) do art.º 441º (e também do n.º 1 do art.º 442.º) decidirem qual o perfil que querem atribuir àquele órgão, aproximando-o ou distanciando-o mais de um órgão de fiscalização puro*<sup>151</sup>.

O modelo de governo dualista permite uma separação eficaz do exercício da supervisão e da função de gestão da sociedade<sup>152</sup>, para que a concretização dos objetivos e interesses da empresa, dos seus acionistas, dos seus empregados e restantes “*stakeholders*”, seja efetiva, contribuindo desta forma para que haja um certo grau de prestígio e credibilidade.

Fig 4. Estrutura do modelo dualista, Fonte: CMVM



Paulo Câmara elenca alguns traços do regime comuns aos vários modelos de governo societários baseando-se na utilização de três técnicas: aplicação das regras constantes da parte geral do CSC sobre administração e fiscalização (máxime, arts. 64.º e 72.º e ss; as normas remissivas puras (v.g. arts. 423-B n.º 3, 435.º/2 e 445.º/1) ou com adaptações (v.g. arts. 433.º 434.º/4 e 445.º/2) e a simples enunciação de regras de conteúdo idêntico (arts. 414.º n.ºs 4 a 6 e 423.º- B n.º 4 e 5)<sup>153</sup>.

### 3.2. No sector bancário

Como nota prévia importa referir que para aferimos sobre as atividades típicas desenvolvidas por uma instituição de crédito<sup>154</sup> (banco), temos que olhar para as definições que a lei estabelece para percebermos efetivamente o que se deve entender por IC.

<sup>151</sup> G. FIGUEIREDO DIAS.

<sup>152</sup> A separação da função de gestão e da função de supervisão da sociedade materializa-se com a existência de um conselho de administração executivo encarregue da gestão dos negócios da sociedade

<sup>153</sup> P. Câmara - Código das Sociedades Comerciais e o Governo das Sociedades.

<sup>154</sup> Conforme disposto na al. a) do artigo 3.º do RGICSF os bancos em Portugal consideram-se instituições de crédito.

No que concerne ao enquadramento jurídico, o conceito de «instituição de crédito» encontrasse estipulado no art.º 2º - A, w) do RGICSF, que as define como “(...) *a empresa cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis e em conceder crédito por conta própria*”<sup>155</sup>.

De referir que, enquanto sociedades comerciais os bancos com sede em Portugal revestem necessariamente a forma de sociedades anónimas<sup>156</sup>.

Vale salientar que do leque de instituições de crédito legalmente previsto, os bancos são as que assumem uma importância especial em relação as demais<sup>157</sup>, tendo em atenção o seu objeto social<sup>158</sup>, por um lado, e por outro, o quadro normativo pelo qual se regem, com particular enfoque aos requisitos exigidos para autorização da sua constituição<sup>159</sup>.

De acordo com o estabelecido no Relatório do BdP relativo a supervisão comportamental, é imperiosa a necessidade de salvaguardar a confiança no sistema financeiro perante os agentes económicos, pois sem a qual não é possível o funcionamento da economia de modo proficiente<sup>160</sup>.

Tendo em atenção a magnitude dos efeitos negativos que o mau funcionamento do sistema financeiro tem para uma determinada economia, faz todo sentido que

---

<sup>155</sup> Do ponto de vista doutrinário tratar-se de uma definição muito restringida, tendo em atenção as atividades específicas que estas instituições desenvolvem hodiernamente. Este entendimento tem como fundamento o fato de a definição fazer referência apenas a “receção de depósitos e concessão de créditos” (sendo tipicamente estas as atividades de uma instituição de crédito). Contudo, os bancos hoje em dia regem-se, pelo princípio da banca universal, nos termos do qual lhes é permitido, para além do exercício da atividade de intermediação creditícia, a prática de outras atividades, nomeadamente, as elencadas no art.º 4º do RGICSF.

<sup>156</sup> Conforme disposto no do art.º 14.º/1 al. b) do RGICSF “As instituições de crédito com sede em Portugal devem satisfazer as seguintes condições: b) Adotar a forma de sociedade anónima;”. PAULO OLAVO CUNHA entende tratar-se de um tipo societário caracterizado como Sociedades comerciais especiais. Vide CUNHA (2014:11). Também neste sentido, e referindo-se a estas sociedades como típicas, em função do seu objeto social, FURTADO (2009:136 e ss.).

<sup>157</sup> Para além dos bancos existem outras instituições de créditos, a saber: caixas económicas; caixa central de crédito; caixa central de crédito agrícola mútuo e as caixas de crédito agrícola mútuo; instituições financeiras de crédito; As instituições de crédito hipotecário; Outras empresas que, correspondendo à definição constante da al. w) do artigo 2.º -A do RGICSF, como tal sejam qualificadas (cfr. Artigo 3.º). Contudo, as instituições de crédito elencadas nesta nota, não constituem objeto da presente dissertação, pelo que, não abordaremos aqui de forma detalhada.

<sup>158</sup> Conforme estabelecido no art.º 14.º/1 al. c) do RGICSF, as instituições de crédito com sede em Portugal devem ter como objeto exclusivo “(...) o exercício da atividade legalmente permitida nos termos do art.º 4.º;”. Os bancos caracterizam-se, assim, pela sua *vocação universal em matéria de serviços financeiros*, entre os quais, os discriminados no art.º 4.º/1 do RGICSF, bem como os previstos nos arts. 290.º e 291.º do CVM – neste sentido, BORGES (2011:269).

<sup>159</sup> O pedido de autorização para a constituição de um banco deve ser formulado com observância a determinados elementos elencados no artigo 17.º do RGICSF.

<sup>160</sup> Relatório do BdP, sobre a Supervisão Comportamental (2011), p. 21, disponível em [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

órgão supervisor estabeleça um regime apertado no que concerne ao processo de autorização para a constituição de uma instituição de crédito.

- *Relação entre corporate governance e a banca*

A semelhança do que acontece no setor não bancário, o CG também é uma temática que tem vindo a suscitar bastante interesse no setor bancário<sup>161</sup> a nível global, e pode-se incontestavelmente afirmar que no contexto atual trata-se de uma matéria de carácter obrigatório<sup>162</sup>.

Citando Carlos da Silva Costa, “De facto, o quadro e as práticas de *governance* condicionam e determinam a sustentabilidade do próprio processo de desenvolvimento. A aposta na disseminação, a todos os setores de atividade, de modelos e práticas de boa governação, é um elemento-chave no fomento da confiança e de um crescimento económico mais robusto e sustentável.”<sup>163</sup>

Para o reforço da observância das regras legislativas/recomendatórias em matéria de CG, o art.º 17.º RGICSF referente a instrução do pedido de autorização para constituição de um banco, estabelece uma série de exigências dentre as quais, nos termos do disposto no n.º 1 al. f), “*O pedido de autorização será instruído com os seguintes elementos... Dispositivos sólidos em matéria de governo da sociedade*”<sup>164</sup>.

Por outro, o n.º 2 do supra referenciado artigo elenca os elementos que devem ser incluídos nos respetivos “dispositivos sólidos em matéria de governo da

---

<sup>161</sup> A propósito do papel dos bancos no *corporate governance* e na promoção do mercado de capitais, numa Conferência Internacional da CMVM sob o tema – “Flexibilidade e proporcionalidade em *corporate governance* - A promoção do mercado de capitais (português) através do *corporate governance*”, realizada em Junho de 2017, Carlos da Silva Costa resumiu que “a existência de modelos de *corporate governance* robustos e escrutinados pelos *stakeholders*, com esquemas de incentivos apropriados, com mecanismos de controlo adequados e boas práticas de produção e de reporte de informação, potencia a eficiência das instituições, e uma melhor gestão e mitigação dos riscos. Adicionalmente, a existência de um leque mais diversificado de fontes de financiamento, bem como a possibilidade de acesso a instrumentos financeiros inovadores beneficiam as empresas e o investimento, e contribuem para a estabilidade financeira e um crescimento mais sustentável e equilibrado da economia portuguesa”. Consultado em: [/www.cmvm.pt/pt/Comunicados/ConferenciasdaCMVM/Documents/Conferencia\\_Governance\\_Intervencao\\_Governador.pdf](http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/ConferenciasdaCMVM/Documents/Conferencia_Governance_Intervencao_Governador.pdf)

<sup>162</sup> Isso, não obstante o fato de o *corporate governance* constituir-se maioritariamente de regras de *caiz soft low*

<sup>163</sup> Conferência Internacional da CMVM....

<sup>164</sup> Redação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 88/2011, anteriormente a redação contemplava “(...) incluindo uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes, processos eficazes de identificação, gestão, controlo e comunicação dos riscos a que está ou possa vir a estar exposta e mecanismos adequados de controlo interno, incluindo procedimentos administrativos e contabilísticos sólidos, sendo que os dispositivos, procedimentos e mecanismos referidos devem ser completos e proporcionais à natureza, nível e complexidade das atividades de cada instituição de crédito.”

sociedade” como sendo: a) Uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes; b) Processos eficazes de identificação, gestão, controlo e comunicação dos riscos a que está ou possa vir a estar exposta; c) Mecanismos adequados de controlo interno, incluindo procedimentos administrativos e contabilísticos sólidos, políticas e práticas de remuneração que promovam e sejam coerentes com uma gestão sã e prudente dos riscos.

Em paralelo, no âmbito da supervisão geral, o Banco de Portugal nas vestes de agente regulador, tem o poder de exigir que as instituições de créditos incumpridoras das normas que regem a sua atividade, adotem imediatamente medidas ou ações necessárias para sanear a situação, podendo para o efeito exigir um reforço dos processos e mecanismos criados para efeitos do governo da sociedade, controlo interno e autoavaliação de riscos.<sup>165</sup>

No sentido de dar mais ênfase, Paulo Câmara<sup>166</sup> entende ser “incontroverso o relevo central que ocupam os governos societários dos bancos nos debates regulatórios...” O autor sustenta que tal resultado se deve a um concurso de fatores de dupla ordem: de **natureza estrutural** e de **natureza conjuntural**.

Em relação aos fatores de natureza estrutural, o autor entende ser útil fazer uma reconstituição dos traços que marcam a especificidade do governo das sociedades do setor financeiro, destacando a influência que pode ser exercida pelos bancos aos sujeitos afetados pelas atividades que estas instituições realizam.

Acresce-se à esta especificidade a natureza das entidades reguladas por normativos de direto bancário, quer em termos de supervisão prudencial como em termos supervisão comportamental. Como corolário, verifica-se no sector bancário uma interligação entre *corporate governance* e regulação.<sup>167</sup>

No que concerne aos fatores de natureza conjuntural que fundamentam a importância do *corporate governance* dos bancos, prende-se com o contexto pós-

---

<sup>165</sup> Cfr. Artigo 116.º-C, n.º 1 al. b) do RGICSF.

<sup>166</sup> A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos – Governos dos Bancos...: Uma introdução, Almedina.

<sup>167</sup> A propósito dessa interligação, e ainda na esteira de Paulo Câmara, a relação entre governação e regulação não é de antítese mas sim de complementaridade. Neste contexto, o produto mais perfeito do *corporate governance* – o princípio *comply or explain* – assenta numa combinação perfeita entre governação e regulação. – Para mais detalhes, vide P. Câmara - O IMPACTO DA REGULAÇÃO NO CORPORATE GOVERNANCE: ONDE RESIDE O EQUILÍBRIO in Conferência CMVM- Flexibilidade e Proporcionalidade em Corporate Governance: A Promoção do Mercado de Capitais (português) através do Corporate Governance 20 de junho de 2017.

Paulo Câmara faz igualmente referência sobre a importância de uma interligação mais profunda entre governação e regulação e os riscos sistémicos que podem ser induzidos por eventuais desequilíbrios verificados nas instituições. Conclui desta forma que o governo societário é, também, um instrumento de aferição do risco das instituições.

crise<sup>168</sup>. Com a crise financeira tornaram-se visíveis as várias debilidades dos governos das instituições de crédito. Neste contexto Paulo Câmara defende que este fenómeno teve como causas determinante o grau excessivo de assunção do risco, com enfoque no curto prazo, tendo com isso agravado com a deficiência da governação de certas instituições.<sup>169</sup>

Na sequência, esforços foram feitos no sentido de se criar mecanismos reforçados, e uma reflexão crítica sobre o complexo normativo e recomendatório até então vigente. Ou seja, os Estados viram-se confrontados com a obrigação de criar uma regulação mais eficaz, baseada nas experiências e nas *lessons learned*<sup>170</sup>.

Para P. Câmara, “o sistema de governação carece de fontes legislativas e depende das estruturas societárias e institucionais”<sup>171</sup>, e aponta a existência de um critério de complementaridade segundo o qual a regulação e governação completam-se. Em certa medida, justifica-se esta especial ligação entre governação e regulação que se faz sentir ao nível dos bancos, tendo em atenção que estas instituições estão sujeitas a uma forte regulação e supervisão, quer a nível prudencial quer a nível comportamental, por parte das autoridades para tal autorizadas<sup>172</sup>.

Alguns estudos referem que o governo societário teria funcionado razoavelmente bem em alguns setores da economia, no período antes da crise e até mesmo na sua vigência, com exceção do setor financeiro.

---

<sup>168</sup> Para uma melhor contextualização sobre o tema (*corporate governance* a nível dos bancos), é comum fazer-se um recuo no tempo, para recordar um fenómeno que assolou a economia mundial, e que tornou evidentes as fragilidades existentes no setor bancário e financeiro. Trata-se da crise financeira de 2007, que teve início nos EUA e tão depressa chegou à vários quadrantes mundiais, tendo-se inclusive estendido também para a Zona Euro.

Existem estudos que defendem que aspetos relacionados com matérias tais como: o controlo dos riscos, a qualificação dos administradores, a falta de capacidade crítica em face do *zeitgeist* da era, os conflitos de interesses e remuneração, desempenharam um papel determinante para o despoletar da crise – neste sentido, Sofia Leite Borges- O governo das Organizações (O governo dos bancos).

Por outro lado, existe na doutrina outro entendimento segundo o qual, poderão ter sido precisamente as boas práticas em matéria de governo dos bancos que tornaram a atuação dos órgãos de administração mais propensa ao risco, e assim contribuíram para a crise e a sua propagação.

Há ainda quem entenda que a crise teve na base, não uma apetência cega pelo lucro fácil, mas sim uma perceção errónea em matéria de avaliação dos riscos associados a certos ativos.

<sup>169</sup> Para P. Câmara, apontam-se como principais problemas neste âmbito, fatores que se prendem com as falhas do sistema de controlo interno, as limitações de atuação dos órgãos de administração, e os desajustamentos da estrutura e montantes da remuneração dos dirigentes dos bancos.

<sup>170</sup> Neste sentido, Hugo Moredo Santos - II Congresso de Direito Bancário, Almedina 2017

<sup>171</sup> P. Câmara- O IMPACTO DA REGULAÇÃO NO CORPORATE GOVERNANCE: ONDE RESIDE O EQUILÍBRIO in Conferência CMVM...

<sup>172</sup> Em relação a autoridade reguladora, destacamos em particular o papel do BdP e da CMVM enquanto supervisores da atividade das instituições de crédito.



Outros entendimentos descartam claramente a responsabilidade direta do governo societário dos bancos em situações de crise<sup>173</sup>.

Ainda em relação ao fenómeno da crise mundial, considera-se ponto assente que fatores como a governação ineficiente observada no âmbito das instituições de créditos contribuíram de forma acentuada para o agravamento do problema e, ainda mais para a incapacidade de encontrar soluções para o mesmo<sup>174</sup>.

A propósito, e citando o Relatório de Cadbury, “Nenhum sistema de governação empresarial pode estar totalmente à prova contra fraude e incompetência. O teste é quanto podem essas aberrações ser desencorajadas e quão rapidamente podem ser trazidas à luz...”

- *Evolução legislativa*<sup>175</sup>

Quanto a evolução do quadro normativo sobre o CG a nível da banca, estudos apontam para o fato de que, não obstante terem surgido em 2007 alterações a diplomas de novos atos normativos, até 2011 não se faziam notar no ordenamento jurídico português normas legais regulamentares ou de autorregulação vocacionadas ao tratamento do governo dos bancos.

---

<sup>173</sup> THE HIGH LEVEL GROUP ON FINANCIAL SUPERVISION IN THE EU (2009).

Coloca-se a questão de se saber se após mais de uma década o setor bancário dispõe agora de dispositivos mais sólidos ou se ainda corre risco de acontecerem novos colapsos? Os investimentos especulativos terão sido travados definitivamente?

Para dar resposta à essas questões, especialista em sede dessa matéria são de entendimento que a banca (portuguesa e não só) está hodiernamente provida de mais mecanismos regulatórios, e que os seus reguladores estão mais atentos e consequentemente preocupam-se em reforçar os mecanismos relacionados com a matéria do CG.

Contudo, em sentido diverso, existem opiniões segundo as quais, mesmo com a adoção de mecanismos que versem sobre matérias de boas práticas em governo dos bancos, não se pode garantir categoricamente que devem ser descartados eventuais episódios de crise no decorrer das atividades dos bancos. Salientamos que este é também o nosso entendimento, na medida em que, pese embora ser um fato que o CG proporciona mecanismos conducentes a uma boa governação e consequentemente o sucesso das IC, não é possível afirmar que seja condição bastante para eliminar completamente o risco inerentes à atividade que estas desenvolvem, “o risco estará sempre a espreita”.

<sup>174</sup> Neste sentido, COMISSÃO EUROPEIA (2010:1).

<sup>175</sup> P Câmara divide a evolução legislativa em duas etapas, sendo que a primeira vaga internacional de regulação nesta área surgiu como resposta a escândalos, tais como, Enron, Worldcom e similares, com enfoque para as sociedades cotadas, independência do auditor, eficácia da fiscalização e administradores não executivos, tendo como resultado: Alteração da Diretiva dos Auditores; Alteração da 4.ª e 7.ªs Diretivas de Direito das Sociedades; Recomendação da Comissão Europeia sobre Remuneração de Administradores; Recomendação da Comissão Europeia sobre Papel dos Administradores Não-Executivos; Diretiva sobre Direitos dos Acionistas (2007/36/CE).”

A “Segunda vaga internacional de regulação nesta área surgiu como resposta à crise financeira internacional iniciada em 2007 com enfoque nas instituições financeiras (muitas cotadas; ex: BES, Banif), controlo interno, remunerações que resultou na AIFMD; Recomendações sobre remunerações de instituições financeiras (2009/384/CE); Recomendação CE sobre *Comply or Explain*; CRD III e CRD IV; UCITS V; Revisão da Diretiva dos Direitos dos Acionistas.”

Como consequência, exigia-se para um melhor enquadramento possível das questões, um exercício de conexão com vários diplomas sobre a matéria, vigentes naquela época. É neste contexto, que Portugal importava a experiência de práticas internacionais sobre a matéria, com particular enfoque para os trabalhos desenvolvidos pelo CBSB<sup>176</sup> e pelo FSB<sup>177</sup>.

De salientar também o contributo dado pelos princípios da OCDE em matéria de governo das sociedades, que foram posteriormente adotados pelo CBSB<sup>178</sup> e ajustados à conjuntura da realidade das instituições de crédito.

De acordo com as traves mestras do CBSB sobre o CG, a adoção de maus princípios e más práticas em matéria de governo dos bancos por parte das instituições, dão certamente origem à uma maior margem de risco de falência dos mesmos, o que desencadeia naturalmente a ocorrência constante de custos avultados e consequências significativas, tendo em conta a envolvimento de poderes políticos para salvaguardar ou a tomada de medidas de saneamento do banco, bem como o impacto que uma eventual falência pode acarretar para os acionistas do fundo de garantia de depósitos, e dos sistemas de indemnização aos respetivos investidores e demais interessados (v.g. os interesses dos seus depositantes e do próprio sistema financeiro).

Assim, os princípios do CBSB sustentam-se pela ideia nuclear segundo a qual a supervisão externa tem necessariamente de ser complementada por uma estrutura governativa forte, regida por boas práticas de direito societário<sup>179</sup>.

Note-se que estas orientações estavam focadas em chamar a atenção para a importância de definição dos objetivos estratégicos e valores corporativos que regem as sociedades bancárias, para uma clara atribuição de encargos e responsabilidades, bem como a garantia da capacidade dos administradores, da sua independência e correta compreensão do seu papel no governo societário<sup>180</sup>.

---

<sup>176</sup> O Comitê de Basileia de Supervisão Bancária (CBSB) constitui o principal padrão mundial para a regulamentação prudencial dos bancos de várias jurisdições.

<sup>177</sup> *Financial Stability Board principles*.

<sup>178</sup> De acordo com o *Enhancing corporate governance for banking organism* (2010), na perspetiva da indústria bancária, o *corporate governance* abrange (...) a forma como os negócios e a atividade de um banco são geridos pelos respetivos órgãos de com função de gestão e supervisão...

<sup>179</sup> BCBS (1999:1).

De salientar que Por outro lado a adoção de más práticas em matéria de governação no âmbito da gestão e fiscalização dos bancos pode repercutir na sua credibilidade, gerando assim a falta de confiança e consequente perda de credibilidade dos mercados quanto a sua capacidade para gerirem o seu volume de negócios, e faz com que os seus depositantes percam a confiança e levarem os respetivos montantes neles depositados, fato que vai culminar numa escassez de liquidez dessa instituição e consequentemente uma crise.

<sup>180</sup> *Idem* P. 7

Outrossim era dado relevo ao papel de controlo e fiscalização atribuído quer à gestão de topo, quer às equipas responsáveis pelas auditorias, com quem os conselhos de administração devem colaborar.

Para além da abordagem em torno das políticas remuneratórias, reforça-se de igual moda a importância da transparência na condução dos destinos societários, que constitui pedra angular de toda a governação que se pretenda sólida<sup>181</sup>.

As orientações do BCBS foram revistas em 2006 posteriormente em 2010 (depois da crise económico-financeira iniciada de 2007), e em 2015 já com uma designação diferente “*Corporate Governance Principles for Banks*. Na versão de 2015, o BCBS teve o cuidado de evidenciar especialmente a importância do reforço dos mecanismos de gestão de risco nas instituições de crédito, através de uma definição clarividente das competências do órgão de administração, órgão de fiscalização e auditores externos<sup>182</sup>.

Com o evoluir dos tempos foram criados vários normativos voltados essencialmente para a contribuição de um aperfeiçoamento e afirmação de práticas de bom governo a nível dos bancos em Portugal, dos quais destacam-se, a Diretiva 2006/48/CE do Parlamento Europeu e do Conselho - Segunda Diretiva de Coordenação Bancário - relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e ao seu exercício - a Diretiva 2006/49/CE relativa à adequação de fundos próprios.

- *Organização dos Bancos*

É incontestavelmente determinante que o funcionamento saudável e seguro dos bancos dependente em grande medida de uma governação sólida e eficaz, que proporciona uma visão abrangente das administrações, tendente ao aperfeiçoamento das atividades que desempenham, e um planeamento estratégico e de capital orientado, propiciando dessa forma uma robustez no modelo de negócio da instituição.

Nesta senda, e seguindo P. Câmara, a “ estrutura de governação adotada por uma determinada sociedade bancária tem relevo determinantemente na distribuição do poder decisório dentro dessa instituição, condicionando a medida de influência dos administradores, sócios e membros do órgão de fiscalização, o modelo governativo perfilhado por uma instituição de crédito permite, em maior ou menor medida, resguardar a sociedade de desvios em relação aos interesses desta e dos seus

---

<sup>181</sup> *Idem* P. 8

<sup>182</sup> Como resultado das sucessivas alterações aos Acordos de Basileia III e às Diretivas 2006/48/CE e 2006/49/CE, viu-se a necessidade de se conjugar todas as disposições em novos diplomas legais, com a finalidade de se promover a clareza e a aplicação coerente das normas comunitárias. Foi neste contexto que foram aprovados novos diplomas, tais como, a Diretiva CRD IV50 e o Regulamento (UE) 575/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2013.

acionistas, de eventuais comportamentos oportunistas por parte dos titulares dos órgãos de gestão ou de meras ineficiências”<sup>183</sup>.

No que concerne ao tipo de modelo de governo a ser adotado por uma determinada IC, e tendo em atenção ao princípio da autonomia privada, não nos parece ser ilegítimo afirmar que cada instituição de crédito em pleno exercício da sua atividade em Portugal pode livremente<sup>184</sup> fazer a escolha do modelo de governação que lhe aprouver, desde que garanta “a gestão eficaz e prudente da mesma, incluindo a separação de funções no seio da organização e a prevenção de conflitos de interesses.” – Cfr. n.º 1 do artigo 115.º-A do RGICSF<sup>185</sup>.

Trata-se de uma exigência legal que está intimamente relacionada com o critério geral de apresentação de *dispositivos sólidos em matéria de governo de sociedade*, através de uma *estrutura organizativa clara*, onde sejam asseguradas linhas de responsabilidade definidas e mecanismos de controlo internos capazes<sup>186</sup>.

Contudo, apesar das sociedades terem a faculdade de livremente escolherem o modelo de governo a adotar, Filipe Cassiano dos Santos entende que “dada a natureza do conselho fiscal no modelo societário clássico, com uma intervenção limitada pela sua natureza de órgão de fiscalização, será talvez adequado obrigar as sociedades que têm por objeto a atividade bancária e financeira a escolher um dos dois modelos previstos nas alíneas b) e c) do art.º 273.º, n.º 1, do CSC, na medida em que o estabelecido na alínea a) não assegura suficientemente o controlo dos interesses que nessas sociedades estão presentes”<sup>187</sup>. Este autor não descarta no entanto a possibilidade de se evitar essa imposição, com uma eventual reconfiguração do modelo clássico.

Outrossim, a faculdade de os bancos poderem livremente adotar o modelo de governo que melhor entenderem, não implica haver diferenças significativas na

---

<sup>183</sup> Paulo Câmara, O Governo dos Bancos: uma introdução, in A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos, Almedina (2016).

<sup>184</sup> Sempre tendo em atenção aos tipos de modelo societário dispostos no 278.º1 CSC, que enumera taxativamente nas als. a), b) e c), os três possíveis modelos de governação a adotar pelas sociedades anónimas (modelo clássico, modelo anglo-saxónico e modelo germânico respetivamente), bem como os submodelos que destes derivam.

Importa salientar que a autonomia à que nos referimos neste âmbito, reflete-se apenas quanto ao modelo de governo societário. Quanto ao tipo societário, nos termos da lei os bancos devem adotar a forma de sociedade anónima, como já anteriormente havíamos feito referência.

<sup>185</sup> “Os órgãos de administração e de fiscalização das instituições de crédito definem, fiscalizam e são responsáveis, no âmbito das respetivas competências, pela aplicação de sistemas de governo que garantam a gestão eficaz e prudente da mesma, incluindo a separação de funções no seio da organização e a prevenção de conflitos de interesses”.

<sup>186</sup> Vide als. f) e h) do n.º 1 do art.º 14.º do RGICSF; estes dispositivos legais partem da redação do art. 74.º n.º 1 da Diretiva CRD IV.

<sup>187</sup> Filipe Cassiano dos Santo – Instituto dos Valores Mobiliários.

forma de como cada um deles deve estruturar os seus órgãos, uma vez que se assim fosse, tornar-se-ia difícil proceder-se a uma supervisão eficaz por parte das entidades competente <sup>188</sup>.

Note-se no entanto que qualquer modelo de governo adotado por uma IC deve incluir na sua composição:

- Uma função deliberativa – que compete à assembleia geral (por exemplo, os acionistas).
- Uma função de administração (ou de gestão corrente) – que compete aos membros executivos do órgão de administração da instituição, nomeadamente:
  - Membros executivos do conselho de administração (nos modelos clássico e anglo-saxónico);
  - Membros do conselho de administração executivo (no modelo germânico).
- Uma função de fiscalização interna – que compete aos membros não executivos do órgão de administração e/ou aos membros do órgão de fiscalização:
  - Membros não executivos do conselho de administração (nos modelos clássico e anglo-saxónico), incluindo os membros da Comissão de Auditoria (no modelo anglo-saxónico);
  - Membros do conselho fiscal (no modelo clássico);
  - Membros do conselho geral e de supervisão (no modelo germânico).
- *Administração e fiscalização dos bancos*

Relativamente a composição<sup>189</sup> dos órgãos, independentemente do modelo de governo que se adota, a escolha dos órgãos que fazem parte da estrutura de administração e fiscalização da instituição bancária deverá obedecer as regras gerais impostas pelo RGICSF<sup>190</sup>. Nestes termos, o art.º 15.º do RGICSF estabelece que o órgão de administração de uma instituição de crédito deve ser composto por um mínimo de três administradores, devendo a gestão corrente caber à pelo menos dois destes.

---

<sup>188</sup> O que se verifica é precisamente o oposto, i.e., a escolha do modelo societário é que vai determinar a estruturação e a própria composição dos órgãos de administração e fiscalização de uma determinada IC. Neste contexto o legislador procurou criar vários mecanismos que promovam uma certa aproximação entre as estruturas governativas das instituições de crédito.

<sup>189</sup> O Código das sociedades comerciais estabelece no art.º 390.º/1 que o número de administradores é o estabelecido no contrato de sociedade.

<sup>190</sup> Sem descartar que devem reger-se subsidiariamente pelas regras do CSC e demais legislação complementar (por ex: os Avisos do BdP).

De salientar que (como já anteriormente referimos) nada obsta a que os administradores sejam acionistas<sup>191</sup>.

Numa análise sobre a participação dos acionistas na gestão e supervisão da sociedade, Filipe Cassiano dos Santos entende não ser “possível obrigar os acionistas a participar na vida da sociedade, e a terem em conta interesses de longo prazo. Apenas se poderão introduzir incentivos a essa participação através de uma organização interna adequada, e da agilização de procedimentos para tornar a intervenção mais atraente e fácil, menos onerosa e, portanto, mais interessante, e melhorar o funcionamento interno da sociedade”.

Vale destacar que no âmbito das instituições de créditos, as características intrínsecas dos órgãos titulares funções administrativas<sup>192</sup> são mais relevantes do que as formalidades em torno da designação dos membros deste órgão.

Nesse particular, “Um modelo de *governance* adequado a cada instituição, uma seleção e escolha criteriosas das pessoas para os órgãos de governo, uma cultura de boa governação, baseada em valores, códigos de conduta, de ética e de boas práticas, compromissos de honra e um sistema de controlo interno eficiente constituem, por isso, os pilares de uma boa governação bancária”<sup>193</sup>.

Note-se que esta matéria mereceu um grande relevo na Diretiva CRD IV, *máxime* nas *Guidelines on the assessment of suitability of members of the management body and key function holders*, emitidas pela EBA, baseadas no sentido de que as ineficiências a nível da *Coporate Governance* (nomeadamente as que se referem ao funcionamento e composição dos órgãos de administração) contribuem para falhas na identificação e compreensão dos riscos a que estas instituições estão expostas<sup>194</sup>.

---

<sup>191</sup> Nos termos dos art.º 390.º/ 3 e 4 e 425.º/ 8 do CSC, podem ser nomeados administradores pessoas coletivas (entenda-se acionistas), devendo as mesmas indicar uma pessoa singular com capacidade jurídica plena que irá desempenhar funções. Aqui devemos ter em atenção ao que já acima referimos, em relação a responsabilização dos atos praticados pela pessoa nomeada.

<sup>192</sup> Nesse sentido, as orientações do EBA sobre a avaliação da aptidão dos membros do órgão de administração e fiscalização do banco, estabelece como critérios gerais de avaliação: ” 5.1. Na avaliação da experiência dos membros do órgão de administração e fiscalização e de quem desempenha funções essenciais, pondera-se a natureza, dimensão e complexidade da atividade desenvolvida pela instituição de crédito bem como as responsabilidades inerentes ao cargo em questão. O nível e a natureza da experiência exigidos a um membro do órgão de administração e fiscalização podem diferir-se consoante exerça função de gestão ou de fiscalização. 5.2. Os membros do órgão de administração e fiscalização e quem desempenha funções essenciais devem gozar de idoneidade, independentemente da natureza, dimensão e complexidade da atividade desenvolvida pela instituição de crédito. 5.3. Perante uma questão que suscita dúvidas quanto à experiência ou idoneidade de um membro do órgão de administração e fiscalização ou ainda de quem desempenha funções essenciais, avalia-se em que medida esse facto põe ou pode pôr em causa a aptidão do indivíduo em questão. São tidas em conta todas as questões pertinentes e disponíveis para essa avaliação, independentemente de quando e onde tiveram lugar”.

<sup>193</sup> Fernando Faria de Oliveira – no artigo sobre A GOVERNAÇÃO DOS BANCOS NOS SISTEMAS JURÍDICOS LUSÓFONOS.

<sup>194</sup> *The European Banking Authority* (2012).

O artigo 30.º do RGICSF esclarece que apenas podem fazer parte dos órgãos de administração e fiscalização de um banco, incluindo os membros do CGS e os *non executive director*, pessoas<sup>195</sup> cuja idoneidade<sup>196</sup> e disponibilidade confirmam garantias de uma gestão sã e prudente, visando sempre a segurança dos fundos confiados à instituição, para salvaguarda do sistema financeiro e dos interesses dos respetivos clientes, depositantes, investidores e demais credores.

O n.º 3 da supra referenciada norma estabelece que os membros dos órgãos de administração e fiscalização dos bancos, devem cumprir os requisitos de idoneidade, qualificação profissional, independência e disponibilidade<sup>197</sup>.

Ainda nesta esteira, acrescenta o art.º 30.º/4 que os membros dos órgãos de fiscalização e administradores não executivos devem possuir habilitações que lhes permitam avaliar e fiscalizar criticamente as decisões tomadas pelo órgão de administração.

Em nossa opinião faz todo sentido que assim seja, tendo em conta o impacto que as decisões emanadas por aquele órgão implicam para a saúde da sociedade e para o sistema financeiro da jurisdição em que a sociedade se insere.

Por sua vez o artigo 31.º<sup>198</sup> do RGICSF regula o grau de qualificação necessária para o exercício de membro da administração, encarregue de assegurar a gestão corrente da IC e do ROC que integre o órgão de fiscalização.

Havendo falta de preenchimento dos requisitos legais ou característicos do funcionamento do órgão de administração e fiscalização das IC observa-se o procedimento estabelecido no artigo 32.º do RGICSF.

Uma outra referência a fazer neste âmbito, prende-se com o disposto no artigo 33.º do RGICSF, com a epígrafe “Acumulação de cargos” que disciplina precisamente a matéria de cumulação de cargos e que confere poderes ao PdB de “*opor-se a que os membros dos órgãos de administração ou fiscalização das instituições de crédito exerçam funções de administração ou fiscalização noutras entidades se*

---

<sup>195</sup> Trata-se de uma *Fit and Proper Person*. Uma pessoa que revela capacidade para gerir negócios ou exercer a sua profissão de forma ponderada e criteriosa, cumprindo pontualmente as suas obrigações, revelando ainda um apurado sentido de ética na sua vida profissional, Tem que atuar com elevados padrões profissionais, concretizando-se esses padrões em função da ciência da económica da instituição.

<sup>196</sup> Trata-se de um conceito amplo e com diversas interpretações. Sofia Leite Borges entende que idoneidade *stricto sensu* não é sinónimo de “adequação”, mas sim de honestidade, honorabilidade e integridade - Sofia Leite Borges, O governo das organizações: a vocação universal do *corporate governance*, pp. 302- 311. Neste contexto, a adequação de um membro do conselho de administração depende, em primeira linha, da sua idoneidade, devendo ater-se aos vários elementos previstos no art.º 30.º-D do RGICS.

<sup>197</sup> Norma transposta para a ordem jurídica portuguesa pelo art.º 91/1 da diretiva DRD IV.

<sup>198</sup> No âmbito da sua função de supervisão prudencial o BdP pode, no intuito de prevenir riscos graves suscetíveis de causar danos para a gestão de uma instituição de crédito ou para a estabilidade do sistema financeiro, determinar a suspensão provisória das funções de qualquer membro dos respetivos órgãos de administração ou de fiscalização.

*entender que a acumulação é suscetível de prejudicar o exercício das funções que o interessado já desempenhe, nomeadamente por existirem riscos graves de conflitos de interesses<sup>199</sup> ou por de tal facto resultar falta de disponibilidade para o exercício do cargo, em termos a regulamentar pelo Banco de Portugal.”*

Vale lembrar que os órgãos da IC no processo de elaboração de documentos regulatórios concernentes ao tema da governação bancária, os seus órgãos devem pautar-se por uma série de princípios fundamentais que constituem traves mestras nesta matéria. Seguindo a perceção de Paulo Câmara<sup>200</sup>, os princípios considerados como os alicerces comuns mais profundos são: *proporcionalidade, efetividade e transparência*.

**Princípio da proporcionalidade** - estabelece que as regras internas de governação devem revestir o carácter necessário e suficiente para lidar com os riscos de cada banco. Assim, quanto maior for a dimensão, a complexidade e o volume de negócios do banco, as regras serão certamente mais exigentes.

Nas palavras de Paulo Câmara<sup>201</sup>, O princípio da proporcionalidade assume-se como instrumento decisivo no âmbito da regulação e da interpretação de enunciados legislativos e recomendatórios.

Acrescenta a sua tese afirmando que o princípio da proporcionalidade opera em dois fundamentais sentidos:

- Por um lado opera em sentido positivo, no qual a proporcionalidade tem como consequência a adequação das soluções em cada momento impostas na governação.
- De outro lado, comporta uma vertente simétrica, que pode ser expressa através da máxima dominante no âmbito do governo de sociedades, *one size does not fit all*.

**Princípio da efetividade** – estabelece que a par da integridade, o sentido ético e criação de uma cultura de rigor constituem fator elementar para o governo societário.

Como afirma Paulo Câmara, o princípio de efetividade determina dependência profunda em relação à cultura organizativa de cada

---

<sup>199</sup> Paulo Câmara destaca que no plano da mitigação de conflito de interesses, em qualquer dos três órgãos sociais que constituem os elementos necessários para a estruturação interna do *governance* das SA, existem normas e princípios destinados a mitigar ou prevenir conflitos de interesses, sendo alguns aspetos do próprio regime dos modelos de governos estipulados com esse mesmo propósito. –A governação das Sociedades Anónimas... P. 277.

<sup>200</sup> Paulo Câmara, O Governo dos Bancos: uma introdução, in A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos, Almedina (2016), pág. 28 e 29.

<sup>201</sup> Paulo Câmara – O IMPACTO DA REGULAÇÃO NO CORPORATE GOVERNANCE: ONDE RESIDE O EQUILÍBRIO in Conferência CMVM- Flexibilidade e Proporcionalidade em Corporate Governance: A Promoção do Mercado de Capitais (português) através do *Corporate Governance*, 20 de junho de 2017.



empresa<sup>202</sup>. Impõe a efetiva adoção de documentos relativos ao governo societário, e a implementação permanente do respetivo conteúdo<sup>203</sup>.

Assim, o princípio da efetividade comporta, ademais, implicações éticas, pois traduz também a ideia de integridade no exercício das funções<sup>204</sup>.

**Princípio da transparência** - traduz-se na prestação de informação rigorosa de dados e no estabelecimento da rede de deveres de informação relacionada com o desempenho do banco<sup>205</sup>.

Tem como objetivo submeter as instituições a mecanismos de advertências que promovem a adoção de boas práticas e consequentemente a prevenção de violação das regras de CG que originam as fraudes. É um princípio que promove a idoneidade da IC.

Em paralelo os membros do órgão de administração e fiscalização da sociedade, no exercício das suas funções, devem atuar com honestidade, integridade e independência de espírito, razão pela qual a avaliação da sua adequação apenas pode ser feita tendo em conta as características individuais de cada um deles, e não atendendo apenas as normas legais que lhes são aplicáveis<sup>206</sup>.

Relativamente as deliberações do CA, nos termos do art.º 410.º do CSC, as deliberações do conselho de administração apenas podem ser tomadas mediante a

---

<sup>202</sup> Paulo Câmara elenca como aspetos relevantes para a cultura organizativa da empresa, os relativos ao empoderamento interno das funções de fiscalização e de controlo interno, ao grau de transparência interna e à circulação interna de informação, ao nível de risco tolerado e ao desenho da política remuneratória. – Consultado em O IMPACTO DA REGULAÇÃO NO CORPORATE GOVERNANCE: ONDE RESIDE O EQUILÍBRIO in Conferência CMVM- Flexibilidade e Proporcionalidade em Corporate Governance: A Promoção do Mercado de Capitais (português) através do *Corporate Governance* 20 de junho de 2017.

<sup>203</sup> “Determina, assim, uma congruência entre os procedimentos aprovados e as práticas adotadas em matéria de governação, que devem ser enraizadas na estrutura organizativa dos bancos.” *FSB: The principles need to become ingrained overtime into the culture of the entire organization*.

<sup>204</sup> PAULO CÂMARA, O Governo dos Bancos: uma introdução, in A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos, Almedina (2016), pág. 31.

<sup>205</sup> A prestação de informação deve ser feita com a observância do estabelecido no art.º 65.º CSC. Todavia, devemos ter em atenção que o princípio da transparência (ou da plena informação) tem algumas exceções, uma vez que no âmbito da realização das suas atividades os bancos devem atuar com observância ao dever de segredo profissional, pois existem naturalmente documentos que devem ser mantidos como confidenciais, v.g. os documentos relativos às comunicações internas de controlo e autoavaliação, que devem permanecer na esfera interna da organização. A propósito, o art.º 78.º/1 do RGICSF estabelece que: “Os membros dos órgãos de administração ou fiscalização das instituições de crédito, os seus colaboradores, mandatários, comissários e outras pessoas que lhes prestem serviços a título permanente ou ocasional não podem revelar ou utilizar informações sobre factos ou elementos respeitantes à vida da instituição ou às relações desta com os seus clientes cujo conhecimento lhes advenha exclusivamente do exercício das suas funções ou da prestação dos seus serviços”

<sup>206</sup> Neste sentido, José Miguel Lucas – O governo dos bancos em Portugal.

presença de uma maioria dos votos presentes ou representados. Adicionalmente, as reuniões deste órgão devem ocorrer com uma frequência mensal<sup>207</sup>.

- *Executivos e não executivos*

No âmbito da estrutura orgânica das IC é comum haver coexistência<sup>208</sup> de um presidente do órgão de administração (eleito pelo AG, mediante estipulação do contrato societário, nos art.º 395.º/1 CSC) e um presidente da comissão executiva. Mediante autorização do contrato societário, é permitido ao CA proceder a delegação de competência numa ou mais administrador ou numa comissão executiva a gestão da sociedade<sup>209</sup>.

Importa no entanto referir que esta distinção entre Administradores executivos e não executivos é uma especificidade que se verifica essencialmente nas sociedades anónimas que adotem como estrutura governativa, o modelo anglo-saxónico (art.º 278.º/1, al. b)) na medida em que (como já fizemos referência no ponto 2.1.2), integram da estrutura de administração e fiscalização deste tipo de modelo, uma CAUD que obrigatoriamente é composta por administradores não executivos. (art.º 423.º - B, 3)<sup>210</sup>.

Os Administradores não executivos encontram respaldo legal no art.º 407.º/8 CSC, quando faz referência aos “outros administradores”, cabendo-lhes nos termos da lei a função de vigilância<sup>211</sup> geral das atuações dos administradores executivos ou delegados.

---

<sup>207</sup> *Corporate governance* no espaço lusófono *in* Contexto legal e institucional da governação empresarial no espaço lusófono José Paulo Esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira. Texto (2011).

<sup>208</sup> No modelo americano coexiste usualmente o presidente executivo (CEO) com o PCA (*Chairman*) resultando dessa forma uma liderança da sociedade mais personalizada e melhor remunerada, contrariamente ao que acontece no modelo português. (P. Câmara, fazendo referência ao acolhimento desse tipo de modelo no ordenamento jurídico português).

<sup>209</sup> Seguindo Pedro Caetano Nunes, a delegação de poderes pode ser ampla (407.º/1CSC) ou restrita (407.º/3, que estabelece que apenas pode ser delegada a gestão corrente). A delegação não-corrente não pode ser delegada, tal como as matérias do 406.º (407.º/4). Estes são os critérios para justificar a não delegação daquelas matérias. Na delegação ampla com a estratificação, existe uma assimetria de informação. Na delegação restrita não se prevê esta estratificação orgânica se os estatutos não autorizarem.

<sup>210</sup> Neste sentido, Maria Elisabete Ramos. Acrescenta que no modelo germânico a lei parece impedir que a delegação de competência da gestão corrente aconteça, impondo que todos administradores sejam executivos.

<sup>211</sup> Neste caso trata-se de uma função de Vigilância horizontal, nos termos da qual, os administradores não executivos controlam a conformação dos atos emanados por um órgão que se encontra no mesmo patamar hierárquico.

Por sua vez, cabe aos administradores delegados, a função da gestão corrente da instituição<sup>212</sup>.

Note-se que para que os administradores não executivos exerçam a sua função de vigilância de forma eficaz, têm o direito de solicitar toda informação necessária para a sua execução.

Em relação a delimitação da delegação de competência, cabe salientar que deve ficar estabelecidos no contrato societário os limites desta delegação de poderes, para além dos limites legais imposto, e que, a comissão executiva deve ser composta por um número mínimo de dois membros, e funciona como uma espécie de conselho dentro do próprio conselho, que se encarrega da gestão efetiva da sociedade.<sup>213</sup>

Esta possibilidade de delegação emerge do fato de o CA ser por via de regra constituído por bastantes membros, o que causa em certa medida discussões infrutuosas e consequentemente dificuldades na aplicação de medidas de gestão.

Estudos realizados sobre esta temática apontam para dificuldade de coordenação no âmbito de um conselho de administração bastante numeroso, fato que tendencialmente origina um “jogo de empurra” (*free riding*), que consiste em cada um furtar-se de desempenhar as tarefas que lhes são atribuídas, ficando a espera que as mesmas tarefas sejam realizadas pelos seus pares<sup>214</sup>.

Nesta ordem de ideias, autores como Lipton e Lorsch<sup>215</sup> (1992) e Jensen (1993) defendem que órgãos com maior dimensão na sua constituição, terão sempre maior

---

<sup>212</sup> Para o efeito, o CSC obriga os membros do CA a elaborarem e apresentarem aos órgãos competentes o relatório de gestão, as contas do exercício e demais documentos exigindo ainda a incorporação de determinados assuntos essenciais nos referidos documentos (art.º 65.º e 66.º do CSC).

<sup>213</sup> O Código de governo das sociedades estabelece os seguintes princípios relativos a a administração executiva:

*IV.A Como forma de aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho do órgão de administração e o adequado fluxo de informação para este órgão, a gestão corrente da sociedade deve pertencer a administradores executivos com as qualificações, competências e a experiência adequadas à função. À administração executiva compete gerir a sociedade, prosseguindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável. IV.B Na determinação do número de administradores executivos, devem ser ponderadas, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica.*

O supra referenciado diploma, estabelece igualmente uma série de recomendações atinentes a este órgão de administração. Para análise mais detalhada, vide código de Governo Societário do IPCG.

<sup>214</sup> Nesse sentido, Clara Raposo – Composição do órgão de administração e desempenho -Almedina (2015).

<sup>215</sup> Lipton e Lorsch defendem que o número máximo de membros dos conselhos de administração deve ser 10, na medida em que, um conselho de menor dimensão trabalha melhor e pode ser menos manipulado pelos gestores. Contudo, há autores que discordam dessa posição, entendendo que para explicar a relação existente, entre o número de *insiders* e *outsiders* e o desempenho da empresa- Vance (1968) e Pfeffer (1972), descobriram que uma grande percentagem de outsiders está negativamente relacionada com o desempenho da empresa. Por seu turno, Klein (1998) descobriu uma relação positiva entre a existência de administradores internos e o desempenho da empresa. Baysinger e Butler (1985) não corroboram com esta

difficuldade em ser eficazes. Esta é de resto uma posição bastante perceptível, tendo em conta que, quanto maior for o número de membros a integrar o órgão de administração, maior será a possibilidade de haver dificuldades de se deliberar de forma consensual, dependendo dos diferentes pontos de vista dos membros integrantes.

Contudo, do ponto de vista funcional, deve haver uma clara separação entre a função executiva e a função de supervisão, controlo e aconselhamento (exercida pelos administradores não executivos, que também exercem uma função que não deixa de ter a sua importância para a organização, apesar de, do ponto de vista prático constatar que se trata de uma função de difícil compreensão e implementação).

Considera-se de difícil compreensão tendo em conta o que se verifica na prática é que os conselhos de administração (administradores não executivos<sup>216</sup>) não desempenham o seu papel de fiscalização, sendo a comissão executiva, que efetivamente domina a gestão societária<sup>217</sup>.

Observa-se neste âmbito um processo de troca de posições, no qual o “domínio” do processo decisório pertencente ao CA, passa para comissão executiva, em especial para o CEO, designadamente em sociedades com o capital disperso por muitos pequenos acionistas e sem incentivo para controlar de forma ativa e efetiva a gestão – é o CEO que controla a informação e a agenda das (poucas) reuniões do conselho de administração sendo que, muitas vezes chega a chefiar, acumulando as funções de *chairman*, e assim previne a apreciação crítica do desempenho da gestão, porque acaba por exercer os plenos poderes do CA, transformando-o em órgão passivo, composto por “*yes men*”, de “ratificação automática” de atos<sup>218</sup>.

Esta separação<sup>219</sup> facilita, nomeadamente, a substituição do presidente da comissão executiva quando necessária para a promoção de uma gestão sã e prudente da instituição<sup>220</sup>.

---

posição e perceberam que as empresas que eram dominadas por administradores não executivos tinham melhor desempenho.

<sup>216</sup> Os administradores não executivos são, os membros do órgão de controlo político, podem pedir contas aos colaboradores quer internos ou externos. Estes poderes de obter informação de terceiros e de inspeção são ambos poderes individuais i.e, cada administrador não executivo tem o poder de obter a informação, informação que solicitar, não é necessário que haja uma atuação conjunta. Neste sentido P. Caetano Nunes.

<sup>217</sup> Idem P. Caetano Nunes.

<sup>218</sup> Prof. Doutor João Calvão da Silva

<sup>219</sup> Esta separação implica que deve ser instituída uma cultura de “*chairmanship*”, sem que exista uma acumulação da liderança da função executiva e da função de supervisão.

<sup>220</sup> Consultado na página do BdP in Supervisão do governo societário e do sistema de controlo interno.

As instituições têm a responsabilidade de serem capazes de justificar, do ponto de vista prudencial, a existência de um presidente do órgão de administração com funções executivas, bem como quaisquer medidas adotadas para mitigar eventuais riscos inerentes a essa opção<sup>221</sup>.

De referir ainda que a liderança executiva deve ser o mais efetiva possível, sem prejuízo nem da colegialidade das decisões da Comissão Executiva, nem de ser responsabilizada diretamente perante a função de supervisão e controlo e perante o Chairman<sup>222</sup>.

Em relação a idoneidade dos administradores, o BdP divulgou uma nota técnica, datada de 27 de Novembro de 2014<sup>223</sup> com o seu entendimento sobre a avaliação pelo supervisor deste requisito (idoneidade). A referida nota contém aspetos procedimentais que valem também para os restantes requisitos da adequação dos membros dos órgãos sociais<sup>224</sup>.

Note-se contudo que, independentemente do modelo de governo que os bancos optarem, tanto os administradores executivos como os não executivos, estão sujeitos a um conjunto de deveres<sup>225</sup> e responsabilidades que não devem deixar de ser sempre observados tais como:

---

<sup>221</sup> Idem.

<sup>222</sup> Fernando Faria de Oliveira - Fundação Calouste Gulbenkian 2016.

<sup>223</sup> Disponível em:

[https://www.bportugal.pt/PT/oBanco oeurosistema/intervencoesPublicas/Documents/internpub20141117-2A.pdf](https://www.bportugal.pt/PT/oBanco%20oeurosistema/intervencoesPublicas/Documents/internpub20141117-2A.pdf).

<sup>224</sup> José M. Lucas- o governo dos bancos em Portugal.

<sup>225</sup> O artigo 64.º CSC consagra os deveres gerais, em contraposição aos deveres específicos. Ao invés da denominação “deveres fundamentais” dada pelo artigo em referência, Pedro Caetano Nunes prefere a terminologia “deveres gerais”. Assim, existem dois deveres, a saber, dever de gestão e dever de lealdade. O dever de gestão por sua vez corresponde, na terminologia anglo-americana, ao *duty of care*.

Contudo, Pedro Caetano Nunes prefere falar de gestão, incorporando aqueles deveres de gestão na prestação de serviço (na prestação principal), em vez de deveres gerais de cuidado, ou seja, será uma terminologia que concretiza as funções dos administradores. Assim, dever de gestão, ou de cuidado, serão os deveres primários da prestação de serviço, (da prestação principal). Já a lealdade convoca, ao inverso, os deveres acessórios de conduta.

Estes deveres gerais contrapõem-se aos deveres específicos. Por exemplo, no caso de fusão a lei estabelece que os administradores têm que levar ao registo o contrato de fusão. Outro exemplo é o artigo 398.º CSC quanto ao dever de não concorrência. Estes deveres específicos concretizam sempre os deveres gerais. Isto convoca a ideia de unidade e multiplicidade dos deveres contratuais.

A prestação de serviço pode ser vista de uma forma mais ampla, como todos os serviços que devem ser prestados, de forma leal, mas também vista de uma forma mais restrita, onde encontramos casos mais específicos de lealdade, como por ex o dever de não concorrência. Nestas matérias temos que ter sempre presente a ideia de *agency cost*, i.e, as empresas por via de regra não são geridas pelos seus proprietários, pelo que, implicam custos de representação que, por sua vez se concretizam em custos de vinculação (prémios, remuneração), custos de controlo (*monitoring costs*) e perdas residuais. Neste contexto, a *corporate governance* joga um papel fundamental, para que se mitiguem estes custos de prestação, sendo que as perdas residuais correspondem aos deveres de gestão e de lealdade.

- Dever de gestão<sup>226</sup> sã e prudente<sup>227</sup>
- Dever de diligência<sup>228</sup>
- Dever do conhecimento dos riscos inerentes à atividade bancária;

---

Pedro Caetano Nunes entende que relativamente ao fluxo de informação os executivos têm um dever de vigilância vertical, e os NEDs têm um de fiscalização/vigilância horizontal.

<sup>226</sup> O dever de gestão é uma prestação de serviços e como tal, trata-se de uma obrigação de meios, na qual os gestores não devem resultados do sucesso, mas são orientados para esse fim, i.e., não se vinculam a alcançar o fim, vinculam-se a prosseguir-lo. Note-se que a violação do dever de gestão não aparece lado-a-lado com o sucesso empresarial. Portanto, há uma violação se não houver diligência na prossecução do fim. Em relação ao verdadeiro conteúdo do dever de gestão, existe um ponto a discutir, que consiste na ideia de legalidade – os administradores tem o dever de observar as regras jurídicas oponíveis à sociedade? Se há uma regra que proíbe a comercialização de certos produtos, o administrador tem que garantir que a sociedade observa essas regras.

São consideradas regras que se dirigem à pessoa coletiva da sociedade, mas o que se discute na doutrina é a questão de se saber se os administradores têm um dever de legalidade, ou seja, se têm que observar essas regras, independentemente de serem irrazoáveis ou com custos muitos elevados para a empresa, e não façam sentido. Outra parte da doutrina diz não ser um dever autónomo, mas sim, trata-se de uma mera concretização do dever de gestão.

Do ponto de vista dogmático não há um dever de legalidade, apenas quanto a gestão.

<sup>227</sup> Deveres de cuidado, traduzindo-se na posse de competências e conhecimentos adequados à sua atividade, e também o dever de lealdade para com o interesse da sociedade, zelando pelos interesses dos acionistas, e tendo em conta os interesses de todos os constituintes (art.º 64.º/1 CSC).

<sup>228</sup> Comumente utiliza-se a expressão dever de cuidado (*care*). Alguma doutrina refere-se ao dever de cuidado como na gestão empresarial (*duty of care in managing of corporation,s business*- Pedro Caetano Nunes (Tese de Doutoramento-A Responsabilidade dos Administradores).

Para Coutinho de abreu o dever de cuidado compreende três outros deveres as saber: (i) dever de controlo ou vigilância organizativo-funcional – segundo o qual os administradores têm a obrigação de prestar atenção à evolução económico-financeira da sociedade e ao desempenho de quem a gere. Para tal, têm de ter acesso as informações que precisem, participando e preparando as reuniões de administração. A disponibilidade e o conhecimento da atividade da sociedade não têm de ser totais, mas têm de ser suficiente e eficaz; (ii) dever de atuação procedimentalmente correta – segundo o qual, todo administrador toma decisões, o que implica uma preparação adequada das mesmas, o que por sua vez importa recolher e tratar a informação razoavelmente disponível; (iii) dever de tomar decisões razoáveis – nos termos do qual, os gestores empregam nas suas funções a “*diligencia de um gestor criterioso e ordenado*”, por vezes a escolha é complexa, ou seja, várias decisões se afiguram possíveis: nesses casos, afirma-se a discricionariedade empresarial dos administradores. Com tudo, a discricionariedade empresarial não implica necessariamente a escolha da melhor solução, mas antes a escolha de uma solução compatível com os interesses da sociedade.

Observa-se uma violação desse dever se a sua decisão não integrar o conjunto de decisões razoáveis, pelo que, deve integrar a não dissipação do património social, v.g: através da aquisição de coisas inúteis ou sem valor ou evitar riscos desmedidos, entendendo-se a ideia de como a sociedade não pode perecer por uma só decisão falhada, sendo necessário prever, antes de tomar uma decisão importante, o pior desenlace que pode existir.

Na razoabilidade entra ainda a existência de competência técnica, isto é, conhecimentos adequados bem como a respetiva capacidade de aplicação.

A competência técnica não releva muito para o campo da ilicitude, mas sim para o campo da culpa. Assim, quem é designado para exercer o cargo de administrador e no entanto, não ter competência para o efeito, deve ter a sensatez de recusar tal nomeação do cargo. Por essa razão, o art.º 64.º/1 a) do CSC releva a matéria da ilicitude e da culpa, os fatos que desrespeitam deveres de cuidado são ilícitos; são também culposos se não observada a diligência requerida.

- Dever de aplicação de mecanismos de controlo interno que assegurem a referida gestão sã e prudente;
- Dever de denúncia de irregularidades;
- Dever de prossecução dos interesses dos trabalhadores<sup>229</sup>

Para Pedro Caetano Nunes, o conteúdo do dever de gestão dos administradores<sup>230</sup>, desdobra-se em vários outros deveres:

- Dever de adoção de risco empresarial, ou seja, deve existir propensão para o risco, em vez de aversão ao mesmo – nos termos do art.º 115.º-L n.º 3 al. a), compete ao comité de risco “Aconselhar o órgão de administração sobre a apetência para o risco e a estratégia de risco gerais, atuais e futuras, da instituição de crédito”;
- Dever de obtenção de informação, que se concretiza com a ideia de procedimentalização da gestão, implicando a tomada de decisões informadas. Assim, mais do que avaliar a decisão, devemos avaliar o procedimento para a tomada de decisão, existido desta forma os seguintes deveres:
  - Dever de planificação;
  - Dever de organização;
  - Dever de vigilância que pode ser horizontal- vigilância pelos pares (art.º 407.º/8) ou vertical (dever de vigiar os patamares inferiores da empresa).
 Em relação a vigilância vertical não encontramos respaldo legal, mas tem a sua razão fundamentada no facto de que, quem tem um pelouro para administrar, deve fiscalizar os atos daqueles que estão hierarquicamente abaixo de si. (daí a ideia de estratificação).

- *Criação de comités*

---

<sup>229</sup> Numa determinada sociedade podemos encontrar adversidades de interesses. Ou seja, o interesse social, os interesses individuais dos sócios e os interesses dos trabalhadores podem ser em concreto opostos. Existe uma impossibilidade de concordância prática absoluta destes interesses. Note-se que isto não implica os referidos interesses sejam sempre opostos. Ou seja, em dependendo da situação concreta, os interesses da sociedade, dos sócios e dos trabalhadores podem ser concordantes ou discordantes. Como consequência, em face de uma situação concreta, pode tornar-se necessário dar preferência a um interesse em detrimento de outro. Disto resulta que a prossecução dos interesses individuais dos sócios possa ser limitada pela necessidade de ponderação do interesse social e dos interesses dos trabalhadores.

A existência do *looting*, isto é, a aquisição do domínio de sociedades por especuladores com o objetivo de dismantelar empresas, vender os seus bens e obter mais-valias, constitui um argumento no sentido da necessidade de limitar o dever de prossecução dos interesses individuais dos acionistas. Ainda que a aquisição de ações produza mais-valias para os acionistas, deve ser combatida a transferência do domínio sobre a sociedade caso o objetivo do adquirente seja a destruição da empresa e dos postos de trabalho.

Os deveres de ponderação do interesse social e dos interesses dos trabalhadores constituem causas de justificação da atuação dos administradores em sede de responsabilidade civil dos administradores perante os acionistas em operações de controlo da sociedade.

<sup>230</sup> Para profunda análise sobre os deveres dos administradores, consulte-se Pedro Caetano Nunes, na sua Tese de Doutoramento.

Na estrutura governativa dos bancos constitui boa prática a criação de comités<sup>231</sup> especializados, que têm como objetivo auxiliar os órgãos de administração e fiscalização na concretização do exercício das suas funções. Neste particular somos a destacar a obrigatoriedade legal da criação destes comités para as IC significativa<sup>232</sup>. A criação de comités especializados tem como fundamento o alargamento da eficiência das instituições em domínios particulares da administração, e constitui uma recomendação do BCBS<sup>233</sup>, transposta para o ordenamento jurídico português através dos arts. 115.º-H e 115.º-L do RGICSF.

Como exemplo de comités que devem ser criados no âmbito das IC destacamos:

- ✓ **Comité de risco** (obrigatório para as IC significativas, tendo em conta a sua dimensão, organização interna, natureza, âmbito e complexidade das suas atividades) art.º 115.º -L;
- ✓ **Comité de remunerações**<sup>234</sup> (obrigatório para as IC significativas) art.º 115.º-H; - O comité de remunerações (assim como o comité de risco) deve ser composto por membros do órgão de administração que não desempenhem funções executivas ou por membros do órgão de fiscalização. Este comité de remuneração é eleito pela assembleia de acionistas, não tendo o conselho de administração qualquer influência na sua eleição. Relativamente a remuneração dos seus membros, deve ser definida pelos próprios acionistas.

---

<sup>231</sup> Constitui responsabilidade das instituições definirem os comités a constituir, atendendo a critérios de racionalidade e de eficiência organizativa. Contudo, as instituições devem ter a capacidade de justificar devidamente a utilidade e as funções dos comités a serem instituídos, perante o Banco de Portugal.

Atente-se por outro lado que a distribuição de competências e as linhas de reporte dos comités devem ser claras, e o seu funcionamento deve ser devidamente regulamentado e documentado. (Consultado na página do BdP in Supervisão do governo societário...).

Sempre que as instituições decidam criar um comité legalmente previsto, ainda que não por obrigação legal, o comité em causa deve ter as competências definidas pela lei.

<sup>232</sup> “No modelo de supervisão do MUS existe uma distinção entre as instituições de crédito significativas (sob supervisão direta do BCE) e as consideradas menos significativas (sob supervisão indireta do BCE e supervisão direta das autoridades nacionais competentes, com articulação e reporte ao BCE), com base em critérios quantitativos e qualitativos”. Em Portugal fazem parte desta categoria os 4 maiores bancos-Banco BPI, Banco Comercial Português, Caixa Geral de Depósitos e Novo Banco. Matéria disponível em [www.bportugal.pt/page/mecanismo-unico-de-supervisao](http://www.bportugal.pt/page/mecanismo-unico-de-supervisao).

<sup>233</sup> BCBS (2015:15).

<sup>234</sup> O art.º 115.º H do RGICSF estabelece os requisitos para a constituição do comité de remunerações nos termos do qual: “1 - As instituições de crédito significativas em termos de dimensão, de organização interna e da natureza, âmbito e complexidade das respetivas atividades devem criar um comité de remunerações, composto por membros do órgão de administração que não desempenhem funções executivas ou por membros do órgão de fiscalização. 2 - Compete ao comité de remunerações formular juízos informados e independentes sobre a política e práticas de remuneração e sobre os incentivos criados para efeitos de gestão de riscos, de capital e de liquidez. 3 - O comité de remunerações é responsável pela preparação das decisões relativas à remuneração, incluindo as decisões com implicações em termos de riscos e gestão dos riscos da instituição de crédito em causa, que devam ser tomadas pelo órgão social competente. 4 - No âmbito da sua atividade, o comité de remunerações deve observar os interesses de longo prazo dos acionistas, dos investidores e de outros interessados na instituição de crédito, bem como o interesse público”.



A ideia aqui que subjacente é a de condicionar a remuneração dos administradores ao sucesso da empresa.

- ✓ **Comité de nomeações** (sempre facultativo) art.º 115.º-B - é composto por NED's ou membros do órgão de fiscalização. Importa destacar contudo que nas instituições de crédito significativas portuguesas, compete (a semelhança do que acontece no comité de remuneração) aos acionistas a nomeação dos administradores, bem como a aprovação da política interna de seleção e avaliação de adequação, da qual devem constar os requisitos objetivos.

Ao Comité de nomeação é atribuído um vasto leque de competências em relação a nomeação dos administradores, enumeradas no art.º 115.º-B, n.º 2.

As reuniões dos comités são solicitadas pelo respetivo presidente, e é permitido ao CGS solicitar a participação da reunião de qualquer comité, mesmo que daquele não faça parte<sup>235</sup>.

Da análise que fizemos ao Regimento da Comissão de Nomeações e Remunerações do Banco Millennium BCP, podemos constar que as duas funções (nomear e estabelecer as regras de remuneração) são atribuídas numa única comissão. Nos termos do art.º 1.º do referido Regimento, compete ao CA - mediante estipulação nos estatutos no- instituir a comissão de nomeações e remunerações e designar os seus membros<sup>236</sup>.

- *Remuneração*<sup>237</sup>

O tema da remuneração dos administradores costuma ser apontado como mais delicado sempre que se fala em *corporate governance*, e chega mesmo a ser considerada como “um dos vetores nuclear do governo societário”.

Numa perspetiva doutrinal, “Os contornos da crise financeira internacional (2007), vieram chamar a atenção para a remuneração dos membros do órgão de administração de grandes empresas, porquanto a origem, extensão e duração da crise e os fracassos detetados nos sistemas de governo de muitas sociedades por ela afetadas, aparecem muitas vezes associados ao apetite das suas administrações em obterem desempenhos e resultados sem precedentes no curto prazo”<sup>238</sup>.

---

<sup>235</sup> Para mais detalhes vide Regimento do Conselho Geral e de Supervisão do Novo Banco S.A.

<sup>236</sup> Que deve ser composto por um número de 3 a 5 administradores não executivos e que não integrem a comissão de auditoria.

<sup>237</sup> A remuneração é influenciada pelas necessidades específicas e prioridades das instituições de créditos bem como pela importância e singularidade do contributo prestado pela pessoa à instituição. Por isso a remuneração pode ser fixa ou variável, sendo que esta última categoria de remuneração vai depender do desempenho prestado à instituição.

<sup>238</sup> Paulo Câmara – A governação das sociedades anónimas nos sistemas jurídicos lusófonos, p. 332 e ss.

Deste modo, achou-se que a melhor solução para se evitar que situações dessas voltem a acontecer, é a constituição de uma comissão de remunerações<sup>239</sup> composta apenas por membros independentes (conforme já fizemos referência).

Importa referir que independentemente do modelo de organização societário que esteja em causa, a remuneração dos administradores sujeita-se as regras do CSC<sup>240</sup> (para além do que estabelece o RGICSF sobre a matéria). Ou seja, as remunerações dos administradores, podem consistir numa participação nos lucros, bem como podem advir de *stock options*<sup>241</sup>, que são uma forma de remuneração bastante usada na prática das sociedades.

Caraterizam pela opção de compra de ações da sociedade em que são gestores, fato que constitui uma forma de incentivar os administradores a um bom desempenho das suas funções, tendo em conta que o valor das suas ações aumentará juntamente com a prosperidade da sociedade<sup>242</sup>.

Da leitura que se faz dos arts. 399.º/1 e 429.º do CSC, conclui-se que a competência para a fixação da remuneração dos administradores, varia de acordo com o tipo de modelo de governo em causa. Assim, nos modelos latinos e anglo-saxónico a referida competência é atribuída à AG ou à uma comissão de remunerações por aquela nomeada, no entanto, no modelo clássico a referida competência é atribuída em primeira instância ao CGS ou a uma comissão por aquele órgão nomeada, e em segunda instância, e caso o contrato societário autorize, é atribuída à AG ou a uma comissão por aquela nomeada.

---

<sup>239</sup> O que já se verifica a nível das sociedades portuguesas, com respaldo legal no RGICSF.

<sup>240</sup> De acordo com o artigo 399º “1. Compete à assembleia geral de acionistas ou a uma comissão por aquela nomeada fixar as remunerações de cada um dos administradores, tendo em conta as funções desempenhadas e a situação económica da sociedade. 2. A remuneração pode ser certa ou consistir parcialmente numa percentagem de lucros de exercício, mas a percentagem máxima destinada aos administradores deve ser autorizada por cláusula do contrato de sociedade. 3. A percentagem referida no número anterior não incide sobre distribuições de reservas nem sobre qualquer parte do lucro do exercício que não pudesse, por lei, ser distribuída aos acionistas”.

No mesmo sentido dispõe o art.º 429,º que “À remuneração dos administradores aplica-se o disposto no artigo 399.º, competindo a sua fixação ao conselho geral e de supervisão ou a uma sua comissão de remuneração ou, no caso em que o contrato de sociedade assim o determine, à assembleia geral de acionistas ou a uma comissão por esta nomeada” (no caso do modelo de governo dualista).

<sup>241</sup> O *stock options* também é conhecido como uma forma de remuneração variável. Esse tipo de remuneração é oferecida para gestores ou pessoas que possuem um cargo mais alto, e estão na empresa há mais tempo. Isso porque está cada vez mais difícil encontrar mão-de-obra especializada no mercado. No Brasil o *stock options* ainda não é muito conhecido e colocado em prática como acontece por ex. nos Estados Unidos. Multinacionais vem utilizando esta prática como forma de manter os funcionários dentro da empresa. Uma vez que eles são necessários, principalmente, por sua força de trabalho intelectual. - Disponível em <https://eadbox.com/stock-options>.

<sup>242</sup> O que são *stock options*?, in 27/Abr/2011. <https://www.portal-gestao.com/artigos/6559-oque-sao-stock-options.html>

Dispõe o art.º 255º/1 Código das Sociedades Comerciais que: “1. Salvo disposição do contrato de sociedade em contrário, o gerente tem direito a uma remuneração, a fixar pelos sócios” <sup>243</sup>.

Regra geral os grandes cargos societários implicam também, grandes objetivos e responsabilidades.

Deste modo, devem ser assegurados por pessoas com competências e com grande domínio sobre a gestão da sociedade, isto é, por pessoas com capacidade para conduzir a sociedade à bons resultados, quer sejam imediatos, quer sejam a longo prazo.

Por outro lado, existem os administradores não executivos, que por serem membros independentes da sociedade e que, por nada mais lucrarem consoante os objetivos alcançados para o sucesso desta, devem ter uma remuneração sempre fixa, mas nunca qualquer parte variável, até para garantir o seu carácter de independência<sup>244</sup>.

Para haver um certo equilíbrio neste âmbito, a remuneração dos membros que compõem o conselho de administração ser atribuída de forma a garantir um alinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas.

Para além das regras gerais estabelecidas no CSC<sup>245</sup>, a Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho<sup>246</sup>, sobre o regime sancionatório no sector financeiro em matéria criminal e contra-ordenacional, também trata de matérias relativas ao regime de aprovação e divulgação da remuneração dos administradores dos órgãos de administração e fiscalização das sociedades de interesse público (que contempla neste âmbito as IC) <sup>247</sup>.

Outrossim, devemos ter em atenção ao Código do Governo das Sociedades que estabelece os princípios e recomendações concernentes a remuneração.

- *Fiscalização nas IC*

---

<sup>243</sup> Da leitura que se faz deste artigo, percebemos que os gerentes nas sociedades por quotas têm o direito à remuneração prevista no contrato societário.

<sup>244</sup> CUNHA, Paulo Olavo (2012), *Direito das Sociedades Comerciais*. 5ª ed., Coimbra: Almedina. pp. 537 ss.

<sup>245</sup> Note-se que o CSC ao regular o funcionamento (administração e fiscalização) das sociedades anónimas, esta implicitamente a contemplar o funcionamento das IC, que são sociedade comerciais anónimas.

<sup>246</sup> Que sofreu uma alteração pelo DL n.º 157/2014, de 24/10.

<sup>247</sup> Para mais desenvolvimento vide P. Câmara – *O governo das Sociedades Anónimas nos Sistemas...* P. 333 e ss.

Dado ao grau de sensibilidade das funções que lhe são confiadas, o órgão de fiscalização tem de ser desenhado tendo em conta as especificidades próprias da sociedade em que se integra.

Neste contexto, nas consideradas grandes sociedades, por serem caracterizadas como mais complexas e com mais diversidade de atividades, é natural que se justifique que a fiscalização seja realizada por um órgão dotado de maiores conhecimentos sobre a matéria. Em contraposição, nas sociedades com menor volume de negócios, pode não se justificar uma estrutura de fiscalização tão pesada. É com base nisso que o CSC estabeleceu vários<sup>248</sup> modelos de fiscalização, tendo em atenção não apenas aos diferentes tipos societários, mas também às diversas realidades que cada tipo societário pode acolher<sup>249</sup>.

A nível interno, a função de controlo dos atos dos membros do CA dos bancos, deve ser realizada por órgãos independentes, com competência próprias, que são o CF, a CAUD e o CGS. A nível externo, essa função é da competência do revisor oficial de contas ou sociedades de revisores oficiais de contas.

As instituições de crédito realizam as suas atividades com base em critérios de fideducia entre aqueles que nela têm interesses. Por esta razão, torna-se fundamental promover no âmbito das instituições de crédito uma fiscalização prudente e eficaz, sob pena de se desencadear danos significativos para a sociedade e para todos os seus intervenientes, baseada na falta ou ineficiência de fiscalização.

Cabe ainda salientar que, de acordo com a sua natureza específica, as instituições de crédito têm o dever de conformar os seus interesses ao interesse público. Neste sentido, para o Estado é fundamental que se observe no âmbito da IC uma boa governação<sup>250</sup>. Este interesse do Estado tem como fundamento um cenário que se traduz na ideia de que, a má governação da IC pode desencadear situações de insolvência dos bancos, e consequentemente o Estado é chamado para injetar dinheiro público nesta IC, para evitar dessa forma uma crise económica. Outrossim, a nível privado, o estado tem interesse em acautelar a tutela dos depositantes, que por sua vez também são contribuintes, que têm de igual forma interesse na correta gestão dos bancos<sup>251</sup>.

---

<sup>248</sup> Conselho Fiscal ou Fiscal Único (modelo Clássico) Comissão de Auditoria (modelo Anglo-saxónico) e o Conselho Geral e de Supervisão (modelo dualista).

<sup>249</sup> Paulo Câmara – A governação das sociedades em Portugal...

<sup>250</sup> Neste sentido, Menezes Cordeiro. De salientar que, de acordo com o art.º 2.º n.º 13 da Diretiva 2006/43/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho e ainda nos termos da al. b) do art.º 3.º da Lei n.º 148/2015, de 09 de Setembro, as instituições de crédito inserem-se no leque das entidades de interesse público.

<sup>251</sup> Neste sentido, COMISSÃO EUROPEIA (2010:4).

Para além de exercer as funções de controlo das matérias financeiras, o órgão de fiscalização da IC desempenha uma outra função de grande relevância, que consiste nos termos do art.º 115.º-A do RGICSF, em definir, fiscalizar e responsabilizar-se pela aplicação de um sistema de governo que garanta a gestão eficaz e prudente da instituição, incluindo a separação de funções no seio da organização e a prevenção de conflitos de interesses.

- *Independência*

De acordo com a lei, pelo menos um dos membros do órgão de fiscalização (e da comissão para as matérias financeiras, no caso de a estrutura de administração e fiscalização incluir um conselho geral e de supervisão) deve ser independente<sup>252</sup>. Os requisitos da independência do órgão de fiscalização foram pensados pelo legislador para acautelar situações de conflitos de interesses<sup>253</sup>, como de resto podemos claramente perceber da leitura que se faz do art.º 31.º-A n.º do RGICSF, nos termos do qual, o “*requisito de independência tem em vista prevenir o risco de sujeição dos membros dos órgãos de administração e fiscalização à influência indevida de outras pessoas ou entidades, promovendo condições que permitam o exercício das suas funções com isenção*”<sup>254</sup>.

Os administradores independentes não têm em regra nem o tempo nem a informação necessária para se envolverem na gestão diária da sociedade; a sua função é, por isso, e na ausência de um órgão de fiscalização, a da supervisão da gestão da sociedade<sup>255</sup>.

Podem ser identificados dois critérios principais para a materialização da independência de um membro não executivo da sociedade.

---

<sup>252</sup> De salientar que está exigência foi introduzida no ordenamento jurídico português com a transposição da Diretiva 2006/43/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de Maio de 2006.

<sup>253</sup> Note-se que, a questão do conflito de interesse não teve acolhimento expresso na lei bancária, na medida em que o legislador apenas impõe a criação, por parte das instituições, de regras que permitam a prevenção e a sanção destas situações e que integrem a sua política interna de avaliação, que deve ser a Regulamentada pelo BdP, conforme podemos concluir da interpretação do 115.º-A do RGICSF

<sup>254</sup> O direito societário tende a criar uma série de mecanismos que visam limitar os custos de agência (*agency costs*). Dentre os quais podemos destacar a posição dos administradores independentes no interior do órgão de administração. Trata-se de uma das técnicas mais comumente utilizada pelo direito societário norte-americano. Essa técnica além de limitar os *agency costs*, visa igualmente (tentar) resolver conflitos de interesses.

<sup>255</sup> Conferencia sobre “OS ADMINISTRADORES INDEPENDENTES DAS SOCIEDADES COTADAS PORTUGUESAS” - JOÃO GOMES DA SILVA - RELATOR LUÍSA ANTAS MARGARIDA SÁ COSTA RUI SILVEIR.

Há independência<sup>256</sup> quando se preenchem critérios **objetivos**, como por exemplo as ligações materiais (económicas, familiares, laborais) à sociedade e que se prendem com circunstâncias externas à pessoa do administrador.

Porém, para garantir a vigilância a que os não executivos estão sujeitos, existem requisitos que podemos denominar como **subjctivos**. Estes são inerentes à própria pessoa do administrador, ao seu comportamento e às suas qualidades pessoais que podem promover a capacidade da livre decisão do não executivo.

Os critérios subjctivos prendem-se com uma outra abordagem da independência no âmbito do CA. Trata-se de uma independência substancial, essencial para o cumprimento eficaz do controlo da atividade executiva.

Os critérios que se ligam às circunstâncias externas à pessoa do administrador (objetivos), são importantes para a concretização do conceito de independência, mas são no entanto considerados como meros requisitos formais, na medida em que, um administrador pode até preencher todos os critérios objetivos, não existindo qualquer tipo de relação económica, laboral ou familiar com a sociedade, ou com os seus executivos, e no contudo ser incapaz de decidir de forma objetiva.

- *Requisitos de incompatibilidade*

A fusão do requisito da independência, da disponibilidade e da salvaguarda de conflitos de interesses vigentes na fiscalização da IC, tem como consequência limitação à acumulação de cargos, conforme art.º 33.º do RGICSF<sup>257</sup>.

No entanto, os critérios elencados nos n.ºs 1 e 2 do dispositivo legal supra referenciado, pode determinar uma limitação ainda maior à acumulação de cargos.

O artigo 414.º-A do CSC prevê um elenco de requisitos de incompatibilidades que devem ser observados pelas sociedades para a nomeação de todos os membros do conselho fiscal.

Assim, para além das competências atribuídas pelo RGICSF, cabe ainda ao CF proceder à fiscalização da administração da sociedade, à vigilância da observância da lei e do contrato societário, à fiscalização da eficácia do sistema de gestão de riscos, o sistema de controlo interno e de auditoria interna, a receção de comunicação de irregularidades prestadas pelos acionistas, colaboradores e outros intervenientes (420,423-F 441 do CSC).

Por conseguinte, de forma a se evitar situações de conflitos de interesses, as instituições de crédito não podem conceder crédito, sob qualquer forma ou modalidade, incluindo a prestação de garantias, quer direta quer indiretamente, aos

---

<sup>256</sup> De acordo com o ponto 2 do parágrafo 8.º do regimento do Conselho Geral e de supervisão do Novo Banco S.A., o Conselho Geral e de Supervisão deverá incluir o número máximo de membros conforme detalhado na legislação matéria sobre.

<sup>257</sup> Nos mesmos termos dispõe a Diretiva CRD IV – n.º 3 a 6 do art.º 91.º: objetivamente, uma pessoa apenas poderá acumular um cargo executivo com dois não executivos, ou quatro cargos não executivos.

membros dos seus órgãos de administração ou fiscalização, nem a sociedades ou outros entes coletivos por eles direta ou indiretamente dominados.<sup>258</sup>

De igual modo, não podem os órgãos de administração ou fiscalização da instituição de crédito procederem a aquisição de partes de capital em sociedades ou outros entes coletivos.<sup>259</sup>

O caráter indireto de concessão de crédito presume-se quando o beneficiário seja cônjuge, unido de facto, parente ou afim em 1.º grau de algum membro dos órgãos de administração ou fiscalização ou uma sociedade direta ou indiretamente dominada por alguma ou algumas daquelas pessoas.

A presunção pode ser ilidida antes da concessão do crédito, perante o conselho de administração da respetiva instituição de crédito, a quem cabe tal verificação, sujeita a comunicação prévia ao Banco de Portugal.<sup>260</sup>

Em face do acima exposto pode-se aferir que o CF é o órgão encarregue de assegurar a efetiva aplicação de um sistema de governo eficiente, e fá-lo através de um controlo da administração (tarefa que desempenha com os *non-executives*), sendo-lhe igualmente incumbida a fiscalização da concretização das três linhas de defesa na área de negócios, nomeadamente, controlo de riscos e *compliance*, e auditoria interna.

O órgão de fiscalização é uma espécie de verdadeiros árbitros e garante os *checks and balance* no âmbito da atuação da sociedade. É-lhes atribuído uma remuneração fixa estabelecida pela assembleia geral ou por comissão por esta designada.

De acordo com Sofia Leite Borges<sup>261</sup> no direito português, o papel dos titulares de órgãos de fiscalização assume especial relevância na tutela dos interesses da sociedade<sup>262</sup> e não tanto na tutela dos interesses dos demais sujeitos relevantes, nestes termos, o artigo 64.º/2 CSC, “*os titulares de órgãos sociais com funções de fiscalização devem observar deveres de cuidado, empregando para o efeito elevados padrões de diligência profissional e deveres de lealdade no interesse da sociedade.*”

- *Auditoria interna*

---

<sup>258</sup> Cfr. Art.º 85/1 RGICSF.

<sup>259</sup> Cfr. Art.º 85/3 RGICSF.

<sup>260</sup> Cfr. Art.º 85/2 RGICSF.

<sup>261</sup> O governo dos bancos – governo das Organizações.

<sup>262</sup> Neste sentido igualmente o livro verde sobre o governo das sociedades nas instituições financeiras e as políticas de remuneração.

De acordo com o art.º 14.º /1 h) do RGICSF, as instituições de crédito sedeadas em Portugal devem dispor de mecanismos adequados de controlo interno, incluindo procedimentos administrativos e contabilísticos sólidos<sup>263</sup>.

As recomendações do BCBS sobre governo interno das instituições, estabelece que, a auditoria interna deve ser realizada de forma a assegurar a qualidade e a eficácia dos sistemas de controlo interno, da gestão de risco, bem como a qualidade da estrutura de governo interno.

Para o efeito, é necessário que o auditor interno conte com a estrita colaboração dos órgãos de gestão. Ou seja, os órgãos de gestão devem ser responsáveis pelo sucesso da função de auditoria interna<sup>264</sup>.

Com efeito, para que os objetivos da auditoria interna sejam atingidos de forma eficaz, devem ser claramente definidos os critérios de avaliação da adequação das áreas auditadas, e deve também ser garantido o acesso pleno à todas as atividades da instituição e à toda a informação necessária à avaliação num caráter de continuidade, devendo as deficiências encontradas e subseqüentes recomendações ser reportadas aos órgãos de administração e fiscalização<sup>265</sup>.

De salientar que a Diretiva CRD IV prevê a existência de comité de auditoria, nos termos do art.º 76.º/3, sendo que pode até existir em conjugação com o comité de risco. Todavia, o legislador português optou por não prever expressamente a existência deste órgão.

- *Remuneração do órgão de fiscalização*

Remetendo a nossa análise para o CSC, o regime da remuneração dos membros do órgão de fiscalização está consagrado no art.º 399.º/1 e 2 CSC, por reemissão do art.º 422.º-A n.º 2 CSC. Assim o n.º 1 do referido art.º estabelece que a remuneração dos membros do órgão de fiscalização seja feita com base numa componente fixa.<sup>266</sup>

Esta regra, era assim consagrada no art.º 405.º do Projeto de 1983, que antecedeu o atual regime do CSC, que implementou duas alterações fundamentais que consistem no seguinte: Em primeiro lugar, além de abranger a remuneração dos administradores da sociedade com estrutura orgânica tradicional ou com a estrutura de tipo monístico, a remissão do 429.º do CSC permitiu a inclusão do regime de remuneração dos administradores das sociedades com estrutura de tipo

---

<sup>263</sup> No mesmo sentido dispõe o Aviso 5/2008 do BdP.

<sup>264</sup> Nestes termos, estabelece o art.º 4/1 do Aviso 5/2008 do BdP que – “O órgão de administração é responsável pela implementação e manutenção de um sistema de controlo interno adequado e eficaz...”

<sup>265</sup> BCBS

<sup>266</sup> Tem direito a uma remuneração fixa os membros do CF (422.º-A/1), do FU (423.º-A), do CAUD (423.º-D) e do CGS (440.º/3), sendo que neste último, a AG pode a qualquer momento reduzi-la ou aumentá-la, tendo em conta fatores ligados com a avaliação do desempenho das suas funções, bem como a saúde financeira da instituição.



germânico ou dualístico. Em segundo lugar, uma vez finda a desarmonia entre o modelo clássico e o modelo dualista de governação, a reforma de 2006 veio alargar o horizonte de composição da comissão de remunerações, ao permitir o exercício de funções a membros que não sejam acionistas<sup>267</sup>.

De acordo com o entendimento de Coutinho de Abreu, a disciplina relativa ao processo de fixação das remunerações é imperativa quanto aos órgãos competentes (Assembleia Geral e/ou Comissão de Remunerações) na instituição de valores demarcados com base em critérios legalmente postulados (funções desempenhadas e situação económico financeira da sociedade)<sup>268</sup>.

O CSC estabelece no 399.º/2 uma fronteira entre o que considera ser as duas componentes fundamentais em matéria de remuneração dos titulares dos órgãos sociais: remuneração certa e/ou variável<sup>269</sup>.

Deste modo, a recompensa pelo desempenho de funções destes órgãos, não está dependente de variáveis como a performance dos mesmos (*pay for performance*) ou a essencial importância do cargo, para a obtenção de resultados da dinâmica societária na atividade económico-financeira.

Neste sentido, alguma doutrina é de entendimento que aos órgãos de fiscalização corresponde uma determinada quantia monetária, temporalmente balizada por uma unidade de tempo pré-definida (mês, ano, mandato para o qual foram designados)<sup>270</sup>.

Consequentemente, diversamente ao preceituado no 399.º/2 do CSC, não serão admitidas nestes casos remunerações total ou parcialmente variáveis.

Certos autores defendem que até mesmo remunerações com base em “senhas de presença” serão de excluir porque, conquanto se sustentem num valor fixo, o valor global desembocaria na incerteza e variabilidade.

Por outro lado, a defesa desta prática, em relação aos órgãos de fiscalização, encontra-se estreitamente ligada à promoção e fomento de uma maior independência, objetividade e rigor no exercício das referidas funções.

---

<sup>267</sup> Neste sentido, P. CÂMARA.

<sup>268</sup> Sendo que, uma vez contrariado por deliberação contrária, esta seria ferida de nulidade [56/1 al. d) e 411/1 al. c)], P. CÂMARA, ob. cit., p. 27 e J. COUTINHO DE ABREU, Código das Sociedades, p. 353.

<sup>269</sup> P. OLAVO CUNHA distingue remuneração certa (nº. 2 do 399) e remuneração fixa, argumentando que esta última é sempre certa, de acordo com o grau de periodicidade pré definido, não obstante aquela revestir natureza variável desde que esta componente não esteja dependente da obtenção de lucros mas de critérios pré-estabelecidos, Direito das Sociedades, pp. 745 e 746.

<sup>270</sup> J. COUTINHO DE ABREU, ibidem, pp. 654-655 e P. OLAVO CUNHA, ob. cit., pp. 541-542. Concretiza este último autor que uma vez definido o quantum remuneratório mensal, as regras do Direito Laboral não se aplicam no que respeita aos subsídios de Férias e de Natal.

Contudo, o BdP, pode definir, através de regulamentação: <sup>271</sup> “a) As regras a observar em matéria de políticas de remuneração das instituições sujeitadas à sua supervisão; b) Deveres de informação ao Banco de Portugal relativos à política de remuneração.”

Assim, o Aviso n.º 10/2011, de 9 de Fevereiro do BdP regulamenta os princípios e regras que devem reger a política de remuneração das instituições de crédito, das empresas de investimento e das sucursais estabelecidas em Portugal de instituições de crédito e empresas de investimento com sede fora da União Europeia, adiante designadas por instituições<sup>272</sup>.

Em matéria de políticas de remuneração atenta-se igualmente ao que estabelece o Aviso n.º 5 do BdP, *estabelece que as instituições de crédito, as sociedades financeiras e as sucursais com sede em países terceiros devem dispor de um sistema de controlo interno com vista a garantir um desempenho eficiente e rentável da atividade, a existência de informação financeira e de gestão completa, fiável, pertinente e tempestiva, bem como o respeito pelas disposições legais e regulamentares aplicáveis.*

- *Fontes*<sup>273</sup>

Em termos legislativos, existem vários diplomas relevantes que contêm matéria de governo dos bancos. É comum classificá-los tendo em conta o contexto geográfico (nacional ou internacional) em que se inserem.

---

<sup>271</sup> Cfr. art.º 115.º G/3 do RGICSF

<sup>272</sup> Os princípios gerais relativos a política de remuneração encontram-se estabelecidos no art.º 3.º do Aviso 10/2011 do BdP, nos termos do qual, 1 - A política de remuneração deve ser adequada e proporcional à dimensão, organização interna, natureza, âmbito e complexidade da atividade da instituição, à natureza e magnitude dos riscos assumidos ou a assumir e ao grau de centralização e delegação de poderes estabelecido na instituição. 2 - A política de remuneração deve ser transparente e acessível a todos os colaboradores, bem como a todos os membros dos órgãos de administração e fiscalização da instituição. 3 - As instituições devem planear e aplicar, de forma adequada, a sua política de remuneração e formalizar em documentos específicos os respetivos procedimentos e todos os outros elementos necessários à sua concretização, devendo estes documentos identificar, datar e justificar todas as alterações introduzidas. No que concerne as regras procedimentais relativas a política de remuneração, estabelece o art.º 4 do Aviso 10/2011 que, 1 - As instituições devem conservar, em papel ou noutro suporte duradouro que permita a reprodução integral e inalterada da informação, os documentos previstos no n.º 3 do artigo anterior durante um prazo de 5 anos. 2 - As instituições devem assegurar a todo o tempo que os instrumentos coletivos ou individuais, utilizados na celebração de contratos de trabalho ou de prestação de serviços com colaboradores, bem como os contratos celebrados com os membros do órgão de administração, permitam uma adequada aplicação das regras previstas no ponto 24 do Anexo ao Decreto-Lei n.º 104/2007, de 3 de Abril, na redação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 88/2011, de 20 de Julho e no presente Aviso. 3 - Qualquer informação que ao abrigo do presente Aviso deva ser divulgada ao público, deve estar acessível no sítio da Internet da instituição durante um prazo de 5 anos.

<sup>273</sup> Salientamos, no entanto, que as fontes nacionais e internacionais, de natureza jurídica ou recomendatórias que acima elencamos, não esgotam de maneira nenhuma o universo de instrumentos criados em torno do CG, pelo que fazemos referência apenas de forma exemplificativa.

No contexto nacional existem fontes de carácter geral, tal como o CSC que ao regular o funcionamento (no sentido de governação) das sociedades, está necessariamente a conformar as instituições de crédito, que assumem obrigatoriamente a forma de SA, e fontes de carácter específico, especializado ou setorial, tal como o RGICSF se debruça sobre a realidade própria da governação dos bancos.

O CVM, que é aplicável a todos os bancos que prestem serviços de intermediação financeira, bem como àqueles que assumam a forma de sociedades cotadas, (Sociedades abertas) cumprindo ainda fazer referência à Lei n.º 148/2015, de 09 de Setembro, sobre o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria.

Importa destacar também neste âmbito os Avisos emitidos pelo BdP no exercício dos poderes de supervisão, que lhe são conferidos nos termos do art.º 17.º da Lei n.º 5/98, de 31 de Janeiro - Lei Orgânica do Banco de Portugal, na medida em que contenham disposições materialmente intrínsecas ao governo societário dos bancos.

Outrossim, os Regulamentos da CMVM, aplicáveis às sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado e, por conseguinte, às instituições de crédito que estejam nessa situação, que contêm normas relevantes em matéria de governação dos bancos, de salientar que estas instituições devem ainda adotar o Código de Governo das Sociedades divulgado pela CMVM, ou equivalente<sup>274</sup>, e o Código de Governo das Sociedades do IPCG de 2018.

Destacamos também a Lei n.º 28/2009, que estabelece o regime de aprovação e divulgação da política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização das designadas “entidades de interesse público”, nas quais as instituições de crédito são obrigadas à revisão legal de contas e emitentes de valores mobiliários em mercado regulamentado, bem como o DL n.º 104/2007, de 3 de Abril, na redação dada pelo DL n.º 88/2011, de 20 de Julho.

Inserem-se também neste elenco o Regulamento de Requisito de Capital (*Capital Requirement Regulation* ou *CRR*) e a Diretiva de Requisitos de Capital (*Capital Requirement Directive* ou *DRC*).

No contexto internacional podemos apontar para as normas do Direito Comunitário, os princípios da OCDE, os princípios do CBSB e os princípios do FSB, CBSB e do CEBS em matéria de remuneração, as orientações do EBA as regras do MUS.

#### **4. Modelos de Governos das S.A. angolanas**

À semelhança do que acontece no sistema jurídico português (e não só), em Angola o *corporante governance* é um tema que também está presente, na realidade empresarial.

---

<sup>274</sup> Ainda a A nível da *soft law*, conhecem-se também grandes desenvolvimentos sendo de destacar, no plano nacional, as recomendações da CMVM, destinadas a todas as sociedades emitentes de ações admitidas a negociação em mercado regulamentado, e não especificamente aos bancos.

Salientamos no entanto que o CG já esteve num quadro pior, todavia, pode-se afirmar que Angola está a prosseguir um bom caminho no que diz respeito às iniciativas de governação corporativa, na medida em que, já dispõe nesse momento de mecanismos regulatórios de carácter obrigatório, que devem ser observados pelas sociedades, visando a obtenção de melhores performances no âmbito da atuação de seus órgãos<sup>275</sup>.

Vale, contudo, enfatizar que o tema das boas práticas de governação corporativa em Angola não é novo, o que constitui novidade é a tomada de coessência da importância do tema. Por outro lado, as mensagens nacionais e internacionais para a implementação de boas políticas negociais também não são recentes, o que é recente é a pressão redobrada que é exercida por estas mensagens, devido por um lado, a necessidade de se tornar o mercado atrativo ao investimento estrangeiro, e por outro, ao interesse geoestratégico que Angola e o seu potencial representa, fato que torna urgente a necessidade de implementação de um modelo de governo baseado em critérios internacionalmente aceites e digno de confiança dos investidores.

No âmbito do Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022<sup>276</sup>, o Governo angolano elegeu como medida essencial de apoio às grandes empresas e a sua inserção em *clusters* nacionais, a criação de um serviço que visa o apoio na melhoria nas práticas de *corporate governance*, prestação de contas (contabilidade e fiscalidade) e na implementação de programas de responsabilidade social.

Com a finalidade de dar “corpo” ao comprometimento do Executivo angolano em elevar os padrões de atuação, transparência, prestação de contas e responsabilidade social a nível do setor empresarial, foi criado o Centro de *Corporate Governance* Angolano (doravante designado “CCGA”), fruto de uma iniciativa do Professor

---

<sup>275</sup> Por exemplo, a Lei n.º 9/16, de 16 de Junho – Lei dos Contratos Públicos (que revoga a Lei n.º 20/10), que recomenda às empresas que eventualmente pretendam fornecer bens e serviços ao Estado devem adotar boas práticas de governo societário, tais como, a prestação regular de informação contabilidade organizada, sistemas de controlo interno e responsabilidade social e ambiental.

A iniciativa por parte das autoridades angolanas em adotar mecanismos de modelos de organização empresarial que visam potenciar o aumento de eficiência competitiva das suas empresas, teve em consideração os objetivos ambicionados do Estado, em representar um papel proeminente em termos económicos e financeiros a nível da África Austral.

Outrossim, esta motivação parte do princípio de que, abertura do mercado de capitais em Angola, exige de certa necessariamente o reforço da credibilidade da economia e das organizações empresariais, a nível externo, com a finalidade de incentivar o investimento estrangeiro e para garantia a obter financiamentos externos.

Por outro lado, a globalização dos mercados de bens e serviços, acompanhada pela sua crescente integração e desregulamentação dos mercados financeiros a nível global, veio fomentar a importância do CG na economia como mecanismo facilitador da circulação de capitais e do investimento estrangeiro, tendo em atenção que, a criação e adoção de regras de gestão prudente promovem o aumento da confiança dos investidores internos e externos, com maior impacto para os países e potências regionais considerados emergentes.

<sup>276</sup> Disponível em:

[https://www.info-angola.com/attachments/article/4867/PDN%202018-2022\\_MASTER\\_vf\\_Volume%201\\_13052018.pdf](https://www.info-angola.com/attachments/article/4867/PDN%202018-2022_MASTER_vf_Volume%201_13052018.pdf)

Doutor Carlos Feijó (que tem a parceria do Ministério da economia), e conta com a colaboração da Governance Lab<sup>277</sup>.

Note-se que o CCGA é uma associação sem fins lucrativo, e tem como objetivo principal o fomento ao debate, investigação e implementação de práticas de CG, e deu início as suas atividades em Dezembro de 2013, tendo desde então estado a trabalhar afincadamente em todas as questões/discussões em torno do CG, e a dar apoio às instituições empresariais do setor Estatal e do setor privado<sup>278</sup> neste âmbito.

Do ponto de vista de aceitação dos princípios e das recomendações emanadas pelo CCGA, por parte do tecido empresarial angolano, salientamos que em 2015 o centro já contava com cerca de 40 associados, sendo na sua maioria instituições financeiras. Aliás, foi precisamente em 2015 que o CCGA lançou o desafio de criar o “Livro Branco de governação Corporativa”, com o objetivo de conformar os princípios de CG internacionalmente aceites, ao contexto nacional<sup>279</sup>.

Conforme previsto no preambulo da Carta de Corporate Governace angolana, “*A estrutura da corporate governance estabelece a distribuição dos direitos e das responsabilidades pelos diferentes participantes na empresa e dita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Postula um sistema equilibrado de estruturas decisórias, de fiscalização e de acompanhamento e apela à transparência e à responsabilização nas organizações empresariais*”<sup>280</sup>.

Destarte, é notório o grande esforço que o Estado angolano tem estado a fazer no sentido de criar um quadro legislativo que permita dinamizar o setor privado, o que irá contribuir em grande medida para o desenvolvimento do mercado de capitais em Angola tendo sempre como foco a proteção dos potenciais investidores.<sup>281</sup> Foi neste sentido que criou mecanismos de modernização do

---

<sup>277</sup> Instituição privada portuguesa, sem fins lucrativos, dedicada à investigação jurídica e à reflexão de temas relativos à *corporate governance*.

<sup>278</sup> Nessa conformidade, o preambulo deste instrumento faz referência que, “*Carta de Corporate Governance de Angola enquadra-se no esforço que tem vindo a ser feito com vista ao reforço da solidez e sustentabilidade organizativa das empresas e entidades com participação na vida económica do país. Neste sentido, os princípios e recomendações apresentados nesta Carta estão alicerçados nas práticas internacionais e têm natureza recomendatória*”.

<sup>279</sup> Para a elaboração do Livro Barco de Governação Corporativa, a CGCA adotou como fontes de inspiração os “Princípios da OCDE sobre governo das sociedades” e as “Diretrizes da OCDE sobre governo de empresas de controlo estatal. Contudo, essa iniciativa ficou em *stand by*, na medida em que algumas empresas mostraram resistência em colaborar com o CCGA.

<sup>280</sup> Cfr. Preambulo da Carte de Corporate Governance de Angola.

<sup>281</sup> Note-se que a melhor forma de assegurar a proteção dos investidores e das sociedades garantindo deste modo o desenvolvimento económico do país, passa pela implementação e consequente adoção de códigos com padrões de *corporate governance*, que asseguram a verificação dos seguintes fatores: (i) transparência de gestão nas sociedades; (ii) eficácia e competitividade das sociedades; confiança nos mercados; (iii) maior

sistema financeiro nacional, instituindo o Núcleo do Mercado de Capitais e Bolsa de Valores com a missão de implementar o mercado de capitais em Angola, tendo criado em 2005 a Comissão do Mercado de Capitais (CMC).

Vale destacar nesta senda a instituição da Bolsa de Dividas e Valores de Angola (BODIVA), SGMR, SA, constituída de capitais exclusivamente público, que tem como objetivo principal a gestão de mercados regulamentados, e a sua missão assenta nos seguintes pontos<sup>282</sup>:

1. *Promover o desenvolvimento do Mercado Regulamentado de Valores Mobiliários e Derivados e, desse modo, contribuir decisivamente para o financiamento sustentado da economia de Angola.*
2. *Colocar à disposição do MRVM&D as infraestruturas físicas e tecnológicas que são necessárias para que ele possa funcionar de modo eficiente, de acordo com as boas práticas internacionalmente reconhecidas e com custos competitivos, mesmo no plano externo.*
3. *Gerir e coordenar as infraestruturas institucionais do MRVM&D – Membros do Mercado, Contraparte Central e Central de Valores Mobiliários – para que a negociação e a liquidação das transações de títulos decorram sem falhas e com custos internacionalmente competitivos.*
4. *Promover a sã concorrência no MRVM&D pela divulgação clara, rigorosa e tempestiva da informação indispensável para a tomada de decisões financeiras e pela elevação dos padrões de conhecimento que orientem a resposta às seguintes perguntas: Porquê investir? Como investir?*
5. *Gerir os negócios com espírito empresarial de criação de valor por duas vias:*
  - *A convergência de interesses entre emitentes e investidores;*
  - *A competitividade no contexto das economias subsaarianas.*
6. *Trabalhar com profissionalismo e dedicação, através de uma equipa com um elevado grau de envolvimento, responsabilidade e respeito pela diversidade.*

• *Características das sociedades anónimas*<sup>283</sup>

Importa previamente salientar que no que concerne a estrutura organizativa das sociedades comerciais angolanas, tendo em atenção os fatores e laços históricos que ligam Angola e Portugal, existe uma grande correspondência (pontos comuns) nos dois sistemas jurídicos<sup>284</sup>.

---

gestão de risco dos investidores. Só desta forma Angola se tornaria um país mais atrativo para investimentos.

<sup>282</sup> A BODIVA foi instituída pelo Decreto Presidencial n.º 97/14, de 7 de Maio. Para mais aprofundamento, vide página da BODIVA em [www.boviva .ao](http://www.boviva.ao).

<sup>283</sup> Para maiores desenvolvimentos sobre o regime jurídico das sociedades anónimas no direito angolano, consulte-se Joaquim Marques de Oliveira, in Manual de Direito Comercial Angolano, vol. II, Coflex, Luanda, 2011, p.51 e ss.

<sup>284</sup> O direito angolano vai muitas vezes “beber” do direito português.

Por exemplo o código civil angolano corresponde (com as devidas adaptações) ao CC português de 1966.

O regime jurídico das sociedades comerciais no direito angolano assemelha-se ao regime do Código das Sociedades Comerciais português de 1986<sup>285</sup>.

À semelhança do que acontece em Portugal, governação empresarial é regulada também pela Lei dos Valores Mobiliários (LVM) e o CSC<sup>286</sup>.

O conceito de sociedade patente no direito angolano reporta-se a um tipo de contrato (o contrato de sociedade, previsto no Código Civil) e também a uma pessoa coletiva (a sociedade). Em Angola, uma sociedade tem necessariamente por objetivo o desenvolvimento de uma atividade económica, podendo tal atividade ter natureza civil (sociedade civil) ou comercial (sociedade comercial)<sup>287</sup>.

Quanto aos tipos societários, a Lei n.º 1/04 de 13 de Fevereiro (doravante LSC), permite que as sociedades adotem um de quatro tipos legais previstos no artigo 2.º/1, dentre os quais, as sociedades anónimas (cujo regime jurídico encontra-se regulado nos arts. 301º a 462º.).

São apontadas como características das sociedades anónimas as seguintes<sup>288</sup>:

a) Adotarem uma firma-nome, uma firma denominação, ou firma mista, a que se adita a expressão “sociedade Anónima” ou “S.A.” (art.303.º/1 LSC); b) Terem o capital social representado por ações (art.º 301.º LSC), sendo que, o valor mínimo de cada ação deve corresponder o equivalente em Kz a USD 5, (art.º 305.º/2 LSC), contudo, para as SA`s unipessoais<sup>289</sup>, o valor nominal mínimo de cada ação é o equivalente em kz a USD100<sup>290</sup>; c) Terem um capital social mínimo superior ao equivalente em Kz a USD20.000 (art.º305.º/3 LSC); d) A responsabilidade dos

---

<sup>285</sup> Neste particular, os textos de criação doutrinária e jurisprudencial que se produziram em Portugal pelos juristas e profissionais do ramo empresarial durante a vigência deste Código, serviram de apoio para interpretação e aplicação da Lei Angolana, sempre com as devidas adaptações.

<sup>286</sup> Importa referir que, a legislação comercial angolana sofreu alterações profundas. Esta reforma teve por base o fato de que no seu essencial, os normativos relativos as atividades comerciais repousavam ainda sobre o CSC de 28 de Junho de 1888, e pela Lei das sociedades por Quotas de 1901. A profunda transformação da economia angolana impulsionou uma reforma no regime legal, e foi então aprovada a Lei n.º 1/2004 de 13 de Fevereiro – Lei das Sociedades Comerciais.

<sup>287</sup> Neste sentido, Sofia Vale – O Direito de Angola – Direito Comercial, Almedina (2013).

<sup>288</sup> A LSC também dispõe sobre as matérias de governação das sociedades, tais como, a constituição da sociedade, o contrato de sociedade, os direitos e competências dos seus agentes, as formas de deliberação e o funcionamento da assembleia geral, e também sobre a estrutura da administração e fiscalização.

<sup>289</sup> Com a publicação da Lei n.º 19/12, de 11 de Junho – Lei das Sociedades Unipessoais, passou a existir no ordenamento jurídico angolano, a possibilidade de constituição de Sociedades Unipessoais.

<sup>290</sup> Crf. Art. Art.º 16.º/2 da Lei das Sociedades unipessoais.

acionistas deve ser limitada ao valor das ações que subscreverem (art.º 301.º LSC); e, e) terem no mínimo cinco sócios (art.º 304.º)<sup>291</sup>.

No que concerne a estrutura orgânica, as sociedades anónimas são compostas por três órgãos: a assembleia geral, o conselho de administração (ou o administrador único) e o conselho fiscal (ou o fiscal único).

Quanto a competência dos órgãos, a assembleia geral tem uma competência que varia conforme o estabelecido no contrato de sociedade e é sempre subsidiária face à competência dos demais órgãos sociais. O conselho de administração<sup>292</sup> tem competência para representar e administrar a sociedade. O conselho fiscal é o órgão encarregue de fiscalizar o cumprimento da lei por parte dos demais órgãos sociais, cabendo-lhe também dar parecer sobre as contas da sociedade.<sup>293</sup>

As SA's em Angola gozam de personalidade jurídica a partir do momento em que se encontram registadas na conservatória do Registo comercial (art.º 5.º da LSC), e têm capacidade jurídica para a prática dos atos necessários ou convenientes à prossecução do seu objetivo social (art.º 6.º LSC)<sup>294</sup>.

No artigo 10º da LSC encontramos estabelecido o conteúdo que um contrato de qualquer tipo societário deve ter, bem como todos os respetivos requisitos e formalidades necessários para a criação de uma sociedade comercial.

Um outro traço que podemos referir como diferença existente entre o regime angolano e o regime português, deriva do fato de não existirem (ainda) em Angola sociedades abertas em pleno exercício de funções. Contudo mesmo não havendo esse tipo de sociedades, o art.º 309.º da LSC já prevê as regras que deveram reger a constituição de sociedades anónimas com subscrição pública<sup>295</sup>.

- *Modelos de governo societário*<sup>296</sup>

---

<sup>291</sup> Note-se que esta regra compor exceções conforme arts. 304.º/2 LSC e art.º 2.º LSU.

<sup>292</sup> O conselho de administração subordina-se apenas às orientações da assembleia geral quando a lei ou o contrato de sociedade assim determinarem.

<sup>293</sup> Desenvolveremos melhor o tema da estrutura e competências orgânica mais adiante.

<sup>294</sup> Sofia Vale – A governação das sociedades em Angola. No mesmo sentido, José Paulo Esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira – *Corporate Governance* no Espaço Lusófono, p. 189.

<sup>295</sup> Sofia Vale – A governação das sociedades em Angola.

<sup>296</sup> De acordo com a Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa “É consensual a ideia de que não existe um modelo ideal de governo societário, servindo da mesma forma todas as sociedades, independentemente do sector de atividade, da dimensão, da dispersão acionista ou da implantação geográfica, por exemplo. Donde, as recomendações não podem ser mais do que isso mesmo: exortações, que a sociedade deverá optar por acolher ou não. Até porque, sempre que o legislador entende que está em causa a adoção mandatória de procedimentos e comportamentos, recorre à lei para os impor, não se ficando pela mera recomendação (...) *corporate governance* tem de ser *customizada* a cada sociedade e às suas especificidades e que o não cumprimento de alguma recomendação pode assentar em razões plausíveis e



Para tratar das questões relativas as características, constituição e formas de administração e fiscalização das sociedades anónimas (SA's), a LSC angolana reserva o Capítulo I do Título V da LSC.

Como já referimos no ponto 3 (quando falamos da ordem jurídica portuguesa), tradicionalmente existem três tipos de modelos de governação societária que podem ser adotados pelas sociedades anónimas.

Contudo, a estrutura da administração e da fiscalização das sociedades anónimas em Angola admite apenas o modelo clássico ou latino de governo das sociedades, existindo a par do conselho de administração (ou administrador único) um conselho fiscal (ou fiscal único), sem prejuízo das competências últimas, que sempre residem na assembleia geral<sup>297</sup> conforme estipulado nos n.ºs 1 e 2 do art.º 315.º LSC<sup>298</sup>.

Fazendo uma análise comparativa entre os dois sistemas jurídicos objeto da nossa análise, consideramos que, a exigência legal no sentido de se adotar apenas um modelo de governo (com as respetivas variações) constitui uma das maiores diferenças existentes entre as duas ordens jurídicas objeto da nossa análise, no que concerne as opções de modelos de estrutura governativa a serem adotados pelas sociedades anónimas.

Por outro lado, podemos referir que, se o fato de ter acrescentado o modelo de governo anglo-saxónico no ordenamento jurídico português, o legislador ampliou o leque de escolhas de estruturas governativas a serem adotados pelas sociedades anónimas, (conforme já anteriormente referimos), em contrassenso, no âmbito da ordem jurídica angolana o legislador restringiu a possibilidade de escolhas, prevendo apenas um tipo de modelo de governo.

A nível da doutrina angolana, costuma a ser questionado o fato de o legislador prever efetivamente um único modelo de governação societária. Entende-se que, apesar de aparentemente, a LSC não dar abertura para mais nenhum modelo que não seja o tradicional (com as suas variações), a verdade porém é que, ainda que de modo abstrato, encontramos no artigo 426.º, especialmente a partir do n.º 3, a propósito dos administradores-delegados, uma previsão, bastante pertinente, nos termos da qual<sup>299</sup>:

---

plenamente aceites e compreendidas pelos agentes do mercado, que a sociedade deverá saber explicar de uma forma clara e convincente”.

<sup>297</sup> Neste sentido, Sofia Vale.

<sup>298</sup> As alíneas a), b) e c) estabelecem os requisitos para que se possa convencionar no contrato que a administração da sociedade seja exercida por apenas um administrador e a fiscalização por um só fiscal.

<sup>299</sup> Gilberto Luther “Breves notas sobre corporate governance”

*“3. O Conselho de Administração pode delegar num ou mais administradores ou numa comissão executiva, constituída por um número ímpar de administradores, a gestão corrente da sociedade. (sublinha-se comissão executiva)*

*4. No caso previsto no número anterior, a deliberação deve fixar os limites da delegação e, sendo criada uma comissão, definir a sua composição e modo de funcionamento.*

*5. A delegação de poderes a que este artigo se refere não exclui a competência do Conselho de Administração para deliberar sobre os mesmos assuntos.*

*6. Os restantes administradores são responsáveis, perante a sociedade, pelo controlo da acuação dos administradores-delegados e da comissão executiva, assim como pelos prejuízos causados pelos seus atos ou omissões quando, tendo conhecimento deles, não tomarem a iniciativa de promover a intervenção do Conselho de Administração para este tomar as medidas convenientes.”*

Do previsto na norma supra referenciada questiona-se se não resultaria um outro modelo ou sistema de governação? Em caso afirmativo, a que tipo de governo societário corresponderia?

Gilberto Luther entende que, “sem prejuízo do que atrás se disse sobre a configuração doutrinária dos modelos de governação, se tivéssemos de caracterizar a previsão do artigo 426.º LSC, podia-se aferir que está mais próxima do modelo monístico, na medida em que, apenas há um único órgão que se subdivide para duplicar o exercício de funções (gestão e controlo). O órgão não deixa de ser o mesmo, fato que origina em certa medida uma grande proximidade entre quem executa (gestão) e quem controla (fiscalização), sendo esta uma particularidade que muitas vezes é apontada como vantagem do modelo de governação monista (sistema de matriz anglo-saxónica)”<sup>300</sup>.

É costume dizer-se que existe na estrutura orgânica do direito societário angolano uma trilogia de órgãos que concebe a *assembleia geral* como órgão deliberativo, o *conselho de administração* como órgão executivo e o *conselho fiscal* como órgão de fiscalização, conferindo-lhes competências distintas e separadas <sup>301</sup>.

---

<sup>300</sup> Neste sentido, Gilberto Luther.

<sup>301</sup> Na esteira de Sofia Vale (2013:40).

Tendo em atenção a constante evolução do *corporate governance*, no âmbito do reforço da fiscalização e gestão da vida societária, tem-se falado cada vez mais na realidade jurídica angolana sobre a órgãos societários atípicos, tais como, aqueles que são encarregues pela gestão de riscos, pela segregação de funções de controlo interno e de *compliance*, pelo reforço da independência da auditoria interna, pelo alargamento da auditoria externa, e pelo reforço da atividade dos conselhos fiscais<sup>302</sup>.

- *Conselho de administração*

Também em Angola o CA é o órgão societário encarregue de representar da sociedade, e a sua eleição é feita pelos acionistas em assembleia geral<sup>303</sup>.

A composição quantitativa<sup>304</sup> do conselho de administração, encontra-se regulada no art.º 410.º/1 LSC. Esta norma é bastante imprecisa, na medida em que estabelece apenas que o coletivo seja constituído por um número ímpar de administradores<sup>305</sup>. Ao exigir um número ímpar, o legislador pretende acautelar eventuais situações de empate na tomada de decisões.

Na esteira de Sofia Vale, a exigência de um número ímpar de administrador, afigura-se de menor utilidade do ponto de vista prático, até porque, basta que um dos membros do CA se abstenha, esteja ausente ou fique impedido de votar para que ocorram situações de empate na votação. Autora continua sugerindo que se, “a ideia do legislador era evitar esses empates, melhor seria que se tivesse instituído como regra geral um voto de qualidade, atribuído ao presidente do conselho de administração, em caso de empates nas votações (e não se estabelecesse esta possibilidade a título meramente facultativo, como se fez no art.º 416.º n.º 1 da LSC)”<sup>306</sup>.

---

<sup>302</sup> SOFIA VALE, “O Governo dos Bancos em Angola”, in *A Governação Dos Bancos Nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (coord. Paulo Câmara), Almedina, Coimbra, 2016.

<sup>303</sup> O CA pode, no entanto, ser designado pelo contrato societário ou pela assembleia constitutiva, cfr. art.º 411.º/1 LSC, assim como acontece em Portugal.

<sup>304</sup> Fazendo uma comparação com o que acontece em Portugal em matéria referente a composição do CA, a lei apenas dispõe que aquele órgão se compõe do número de membros que o contrato societário (art.º 390.º/1 CSC) conforme já havíamos anteriormente referido. Trata-se de um conceito mais amplo, e concede mais autonomia a AG na altura de escolher quem deverá integrar ao CA. O legislador angolano adotou o regime português anterior ao de 2006.

<sup>305</sup> Neste sentido, recai para o âmbito da liberdade contratual dos sócios a determinação exata do número de administradores que integram o conselho de administração, Sofia Vale – *A governação das sociedades em Angola*, p. 59. Enfatizamos no entanto o requisito de “imparidade” que a lei estabelece.

<sup>306</sup> Sofia Vale – *A Governação das Sociedades Anónimas nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* in *O governo das sociedades em Angola*. Almedina (2013), p. 59. No mesmo sentido, Paulo Câmara e Gabriela Figueiredo Dias, “O governo das sociedades Anónimas” in *O Governo das Organizações – A Vocação Universal do Corporate Governance*. Almedina, Coimbra 2011, p.53 e ss.

O contrato societário pode prever que a assembleia geral ao eleger o CA designe também um presidente do conselho de administração (PCA)<sup>307</sup>.

O artigo 413.º LSC estabelece regras especiais com o fito de proteger interesses de acionistas minoritários, porquanto, confere-lhes a possibilidade de elegerem parcialmente os membros que componham o conselho de administração.

Compete ao conselho de administração deliberar sobre qualquer assunto relativo à administração da sociedade, e deve sujeitar-se às intervenções dos acionistas e órgão de fiscalização, desde que previsto no contrato societário (cfr. Art.º 425.º LSC).

À semelhança do que acontece na realidade portuguesa, em Angola o CA pode delegar a gestão corrente da sociedade num ou mais administradores ou numa comissão executiva, nos casos em que o contrato societário assim o permitir<sup>308</sup>, devendo, contudo, também ser definido o limite das delegações de poderes. Deve também ser definida a composição e modo de funcionamento da comissão executiva. Note-se que apesar de nos termos da lei haver esta possibilidade de delegação de poderes, não se exclui a competência do CA para deliberar sobre os mesmos assuntos (art.º 426.º LSC). Estas medidas procuram não só estreitar o poder dos gestores, mas também alargar o poder de supervisão do CA face à gestão<sup>309</sup>.

A lei angolana não faz referência expressa da existência de distinção entre administradores executivos e não executivos. Contudo, em termos funcionais temos os administradores que se ocupam da gestão corrente (executivos) e administradores que se ocupam em maior medida da supervisão (sendo estes “restantes administradores” os não executivos)<sup>310</sup>.

Ainda em relação aos administradores não executivos, o ponto 9 da Carta de *Corporate Governance* de Angola estabelece que, “*O conjunto dos administradores não executivos devem proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de conhecimentos, de experiências e de currículos que lhes permita exercer, em termos eficazes, funções de orientação e supervisão dos administradores executivos. Deve ser evitada a cumulação da presidência não executiva com a presidência executiva, ou caso haja acumulação, os regulamentos devem prever que um membro não executivo coordene as atividades dos administradores não executivos*”.

---

<sup>307</sup> Pode-se também atribuir ao PCA voto de qualidade em caso de empate nas votações (art.º 416.º).

<sup>308</sup> Cfr. Art 426.º LSC.

<sup>309</sup> Neste sentido, *Corporate Governance* no espaço Lusófono, (2011:192)

<sup>310</sup> Nos termos do art.º 426.º/6 da LSC quer os administradores executivos quanto os não executivos mantêm os poderes gerais de administração.

Reforça-se que, da disposição supra, resulta claramente que apesar de o legislador da LSC não fazer referência expressa da existência dessa figura (administrador não executivo), dentro do órgão de administração, na prática ela existe.

As deliberações do conselho de administração, só podem ser tomadas mediante a presença de uma maioria de membros, sendo que, a aprovação dessas deliberações, requer a maioria de votos presentes ou representados (cfr. art.º 429.º).

O órgão deliberativo deve reunir-se pelo menos uma vez por mês, salvo se o contrato societário dispuser de maneira diversa<sup>311</sup>.

- *Órgão de fiscalização*

A composição do órgão de fiscalização tem enquadramento legal no art.ºs 432.º e ss da LSC.

Reforçamos que a fiscalização das sociedades anónimas é da competência do conselho fiscal composto por três ou cinco membros<sup>312</sup>, ou a um fiscal único (432.º/1 LSC), salvo se o contrato societário proibir.

Caso se convencionar no contrato societário que a fiscalização seja realizada por um fiscal único, a lei exige que o capital social não deve ultrapassar o valor equivalente em Kwanzas a USD 50.000,00 (art.º 315.º/1 LSC).

Compete ao CF proceder a fiscalização da atividade dos administradores e a verificação das contas da sociedade. Todavia, não se pode contextualizar no contrato societário que a fiscalização fique a cargo de um fiscal único quando a sociedade tiver apenas dois sócios<sup>313</sup>.

O art.º 441.º LSC elenca as atribuições do órgão de fiscalização, sendo que, a função principal consiste em especialmente, e sem prejuízo da atuação dos outros

---

<sup>311</sup> Neste sentido, Corporate Governance no Espaço Lusófono...

<sup>312</sup> A lei exige que o órgão fiscal seja sempre composto por um número ímpar de membros efetivos cfr. Art.º 432.º/1 al, a).

<sup>313</sup> Sendo que desses dois sócios um deve ser o Estado ou uma entidade equiparada, detentora da maioria do capital social cfr. Art 315.º/1 LSC. A possibilidade da opção por um modelo de fiscal único, em especial nos casos em que o Estado ou entidade equiparada detém a maioria do capital social, sofreu alterações com a entrada em vigor da Lei de Bases do Sector Empresarial Público.

membros<sup>314</sup>, proceder a todos os exames e verificações necessários à revisão e certificação legais das contas<sup>315</sup>.

Nos termos da lei, nenhum acionista pode fazer parte do órgão de fiscalização, sendo que, o fiscal único ou um dos membros do conselho fiscal e os seus suplentes devem ser peritos contabilistas ou contabilistas, e possuir plena capacidade jurídica. Ou seja, os membros do CF não podem possuir as incompatibilidades previstas no art.º 432.º e 434.º.

A lei estabelece esse elenco de incompatibilidades para assegurar a maior isenção dos membros deste órgão (evitando dessa maneira conflitos de interesses).

O órgão fiscal é eleito e destituído pela assembleia. (art.º 436.º da LSC). O período de duração do mandato deve ser cristalizado no contrato societário, note-se que, nos termos do art.º 435.º da LSC, não é permitido que se estabeleça um período superior a quatro anos, sem prejuízo de poderem no entanto vir a ser reeleitos.

Ao estabelecer esse período o legislador pretendeu garantir um controlo periódico em relação ao desempenho das pessoas que o integram.

Relativamente a figura do fiscal único, somos a referir que não se trata propriamente de uma novidade, uma vez que havia já sido introduzida há muitos anos antes mesmo da implementação da LSC, i.e, no período colonial, através do Decreto-lei n.º 49 381, de 15 de Novembro de 1969<sup>316</sup>.

---

<sup>314</sup> A propósito, *Estabelece a Carta de Corporate Governance de Angola*, “Os sócios devem assegurar que os membros de órgãos sociais com funções de fiscalização ou de supervisão devem exercer, de modo efetivo e criterioso, uma função supervisora e de estímulo à gestão executiva para a máxima realização do fim social, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.”

<sup>315</sup> Uma das questões que tem sido bastante presente para o governo societário, e que se entende ter muita influência sobre o empreendedorismo em Angola, prende-se com a necessidade de as empresas promoverem a utilização das melhores práticas contabilísticas, imputando à sociedade custos reais que estejam diretamente relacionados com a atividade económica que desenvolvem.

A implementada da reforma tributária desde finais de 2014 tem sido um grande ganho para a questão da clareza na apresentação das contas das empresas.

Nesse sentido, o tecido empresarial angolano tem sentido uma certa pressão e por conseguinte tem sentido a necessidade de prestarem mais atenção à sua contabilidade mantendo-a sempre organizada, até porque, a Administração Geral Tributária (AGT) tem estado a realizar constantemente atividades de inspeção às empresas. Outrossim, as empresas têm sido exortadas a procederem a elaboração de relatórios de suas contas e consequente aprovação das mesmas de forma atempada (até 31 de Março, como estabelece o artigo 70.º da Lei das Sociedades Comerciais), o que promove o pagamento dos impostos em tempo devidos.

<sup>316</sup> Promulga o regime jurídico de fiscalização das sociedades anónimas. “2. O conselho fiscal será composto por três membros efectivos e um ou dois suplentes, ou por cinco efectivos e dois suplentes, conforme for estabelecido nos estatutos, podendo estes, porém, se o capital social não exceder 2500000\$00, determinar que a fiscalização seja exercida por um único fiscal efectivo e por um suplente; ressalva-se o preceituado nos n.ºs 2 e 3 do artigo 5.º e no artigo 6.º 3. Os membros do conselho fiscal e o fiscal único podem ser ou não sócios da sociedade, mas um deles ou o fiscal único e um suplente têm de ser designados entre os inscritos na lista de revisores oficiais de contas a que se refere o artigo 43.º, salvo o estabelecido nas disposições transitórias.” (artigo 1.º, n.º 2).

Tal como acontece com o órgão de administração, o conselho fiscal deve atuar no interesse da sociedade, devendo com efeito, atuar com diligência de um gestor criterioso e, sem prejuízo do interesse dos sócios e dos trabalhadores (art.º 69.º LSC), e deve também atuar com deveres de vigilância (art.º 444.º).

De modo a assegurar maior isenção possível por parte dos membros do CF, o legislador previu uma série de incompatibilidades (art.º 434.º/1 LSC). Caso se verifiquem estas incompatibilidades em relação às pessoas eleitas, a consequência jurídica será a nulidade da eleição (art.º 343.º/4 LSC).

Quanto a designação<sup>317</sup> e destituição dos membros do CF, são eleitos pela assembleia geral, (podendo também ser indicados no contrato societário), a quem compete igualmente designar o presidente do conselho fiscal, nos termos do art.º 436.º/1 e 3 da LSC.

A lei atribui ao presidente do conselho fiscal voto de qualidade (art.º 445.º/3 LSC).

Em relação a destituição do CF, inversamente ao que acontece com o órgão de administração, os membros do CF apenas podem ser destituídos quando se verifique justa causa, (art. 440.º/1, 1.ª parte).

#### **4.1. No sector bancário**

Os bancos em Angola são considerados instituições financeiras<sup>318</sup> bancárias<sup>319</sup>, conforme estabelece o artigo 4.º/2 da Lei de Base das Instituições Financeiras<sup>320</sup> (doravante designada LBIF).

A semelhança do que sucede no sistema jurídico português, em Angola as instituições de crédito devem adotar a forma de sociedade anónima (art.º 15.º b), e estão sujeitas a regime especial (LBIF).

Destarte, o art.º 15.º da LBIF estabelece os requisitos gerais para a constituição de uma instituição financeira bancária dentre os quais, nos termos da al. “e) *Apresentar dispositivos sólidos em matéria de governo da sociedade, incluindo*

---

<sup>317</sup> A lei prevê igualmente um conjunto de regras de nomeação judicial dos membros do órgão fiscal das sociedades, em caso de ineficiência da assembleia geral. (art.º 437.º/1 LSC).

<sup>318</sup> As instituições financeiras podem classificar-se como bancária ou não bancárias, cfr, artigo 4.º/1 da LBIF. Os tipos de instituições financeiras não bancárias encontram-se elencados no artigo 7.º da LBIF. Podemos encontrar no art.º 6.º da LBIF o elenco das operações que podem ser efetuadas pelas instituições financeiras bancárias.

<sup>319</sup> Para além dos bancos são instituições financeiras bancárias em Angola as instituições Microfinanças. (art.º 4º/2). Contudo, tendo em conta o objeto da nossa dissertação, nos ocuparemos apenas das IF.

<sup>320</sup> Revoga a lei 13/05 de 30 de Setembro.

*uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes;”*.<sup>321</sup>

Importa referir que as IF são sociedades supervisionadas pelo Banco Nacional de Angola (BNA), organismo que nos termos da lei tem a qualidade de banco central e emissor, tendo como principais funções assegurar a preservação do valor da moeda nacional e participar na definição das políticas monetária, financeira e cambial<sup>322</sup>.

As preocupações relativas ao bom governo das instituições financeiras bancárias em Angola são, relativamente novas<sup>323</sup> (como já fizemos anteriormente refecia, o tema não é novo, mas a tomada de consciência do relevo do tema é novidade). Não se fala de regras de *corporate governance* há muito tempo.

Costuma-se apontar o Banco Nacional de Angola como principal precursor na publicação de normas de boa governação, porquanto, foi a primeira instituição em Angola que em 2013 fez sair um pacote<sup>324</sup> regulamentar que veio em certa medida estabelecer regras mais detalhadas, que impõem maior rigor e um aumento de transparência em matérias respeitantes a conflitos de interesses, composição, organização e funcionamento dos órgãos de administração e de fiscalização dos bancos, controlo interno e políticas remuneratórias.<sup>325</sup>

---

<sup>321</sup> Da leitura que se faz da al. e) do art.º 15.º pode-se vislumbrar uma expressão clara das preocupações por parte das autoridades angolanas, em instituir regras que promovam uma cultura de boa governação nas instituições financeiras (tendo em conta os interesses dos seus intervenientes e até mesmo do Estado, que não são diferentes daqueles que referenciamos em relação a ordem jurídica portuguesa).

<sup>322</sup> Competências atribuídas pela Lei n.º 16/10, de 15 de Julho - Lei do Banco Nacional de Angola. Nos termos daquela lei, compete ainda ao BNA a execução, acompanhamento e controlo das políticas monetária, cambial e de crédito, a gestão do sistema de pagamentos e administração do meio circulante no âmbito da política económica do país.

<sup>323</sup> Para melhor abordagem e mais aprofundamento sobre o tema, veja-se GILBERTO LUTHER, “Breves notas sobre a *corporate governance*”, in *Estudos Jurídicos e Económicos em Homenagem à Professora Maria do Carmo Medina* (coord. Elisa Rangel Nunes), Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto, Luanda, 2014, pp. 361 – 408.

<sup>324</sup> O pacote de *corporate governance* aplicável às instituições financeiras compreende os seguintes diplomas emanados do Banco Nacional de Angola: o Aviso n.º 1/13, de 19 de Abril, que Regula as Obrigações das Instituições Financeiras no que toca à Governação Corporativa (publicado no Diário da República, I Série, n.º 73); o Aviso n.º 2/13, de 19 de Abril, que Regula a Obrigação de Estabelecimento de um Sistema de Controlo Interno (publicado no Diário da República, I Série, n.º 73); o Aviso n.º 3/13, de 22 de Abril, que Estabelece o âmbito de Supervisão em Base Consolidada, para efeitos prudenciais (publicado no Diário da República, I Série, n.º 74); o Aviso n.º 4/13, de 22 de Abril, que Regula a Atividade de Auditoria Externa (publicado no Diário da República, I Série, n.º 74).

<sup>325</sup> Atendendo a evolução de determinados problemas estruturais, tais como a dissociação entre propriedade e gestão de sociedades, a tutela das minorias societárias e a salvaguarda de eventuais interesses públicos, essa iniciativa do BNA tem tido um bom acolhimento. Tanto é assim que temos vindo a assistir a uma expansão do *Corporate Governance*, em Angola, na medida em que tem vindo a ser adotado por outras empresas angolanas, que operam noutros sectores. Na verdade, tem-se verificado para além da expansão do instituto do *corporate governance*, um certo endurecimento normativo (e como tal, de cumprimento obrigatório).



O artigo 5.º da LBIF estabelece os requisitos gerais que as instituições financeiras bancárias com sede em Angola devem satisfazer, a saber: *a) Ter por objecto exclusivo o exercício da actividade legalmente permitida, nos termos do artigo 6º da presente Lei; b) Adoptar a forma de sociedade anónima; c) Ter capital social não inferior ao mínimo legal; d) Ter capital social representado por acções nominativas; e) Apresentar dispositivos sólidos em matéria de governo da sociedade, incluindo uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes.* Essa última alínea é um exemplo bastante evidente da preocupação do legislador com matérias de CG.

De acordo com PAULO OLAVO CUNHA, o governo das sociedades é, cada vez mais, uma reocupação crescente de autoridades externas (públicas, muitas vezes), responsáveis por supervisionar o mercado e o regular funcionamento das suas instituições, assegurando o respeito pelos mais diversos interesses que gravitam na sua órbita<sup>326</sup>.

Considerando este entendimento de P. Cunha, cabe-nos salientar que na realidade angolana não acontece diferente.

Assim, de acordo com o art.º 5.º do Aviso 1/13: *As instituições devem definir, implementar e periodicamente rever o seu modelo de governação corporativa, contemplando a estrutura de capital, a estratégia de negócio, as políticas e processos de gestão do risco, as unidades e estruturas orgânicas e as políticas aplicadas, designadamente: a) a política de remuneração; b) a política para evitar conflitos de interesses, e; c) a política de transparência e divulgação de informação.*

Os bancos angolanos são ainda sociedades de capital fechado, mas tendo em conta a abertura do capital de empresas angolanas à subscrição pública, o sistema jurídico angolano já conta com um código dos valores mobiliários<sup>327</sup>.

De referir também que a BODIVA tem vindo a proceder à avaliação e registo das empresas que solicitam a sua presença em bolsa e, destas empresas, os bancos posicionam-se entre as primeiras instituições que fazem o seu registo, estando desta forma a preparar-se para quando aquela instituição estiver a funcionar em pleno.<sup>328</sup>

---

<sup>326</sup> P. CUNHA (2014:506).

<sup>327</sup> Sofia Vale – Governo dos bancos em Angola.

<sup>328</sup> A BODIVA conta agora com 18 membros sendo que 16 dos quais instituições bancárias.

O Código dos Valores Mobiliários<sup>329</sup> instituído pela Comissão do Mercado de Capitais<sup>330</sup> é o instrumento legal que trata dos intermediários financeiros que prestam serviços de investimento e portanto, os bancos que atuem como intermediários financeiros, bem como as sociedades abertas (art.º 2º, al. p), do CVM) devem reger-se por este diploma também. O CVM deverá igualmente disciplinar as atividades dos bancos que pretendam transacionar as suas ações em bolsa (futuramente...).

Para além do CVM, os bancos que atuem como intermediários financeiros ou que venham a classificar-se como sociedades abertas, ficam também submetidos à regulamentação emanada pela Comissão de Mercado de Capitais sendo-lhes aplicados o art.º 8º/3, 2ª parte, da LBIF.

No sistema bancário angolano ainda não existe (até a data do presente trabalho) um código de conduta específico em termos de práticas de bom governo, contudo, as instituições financeiras bancárias devem pautar-se pelas regras de bom governo constantes das lei e regulamentos que lhes são aplicáveis.

Por outro lado, nos termos do art.º 19.º do Aviso 1/13, cabe a cada banco angolano elaborar e fazer cumprir o seu próprio código de conduta, tendo em conta os seguintes objetivos<sup>331</sup>: *“a) estabelecer elevados padrões de atuação de acordo com princípios éticos e deontológicos, promovendo a transparência das relações, envolvendo os órgãos sociais e os colaboradores; b) inibir a participação em atividades ilegais e a tomada excessiva de risco; c) contribuir para a transparência das relações contratuais entre a instituição e as suas contrapartes; d) estipular que os membros dos órgãos sociais e os colaboradores não podem receber ofertas de valor não simbólico que comprometam o exercício independente das suas funções, designadamente: i. numerário, em moeda nacional ou estrangeira; ii. imóveis; iii. móveis; iv. viagens, e; v. outros bens e serviços “*. O número 2 do supra referenciado artigo estabelece um mínimo de elementos estruturais que o código de conduta deve contemplar, dentre os quais: a) âmbito e objetivos da instituição; b) princípios gerais de conduta; c) regras de deontologia,

---

<sup>329</sup> A Lei n.º 22/15 – Código de Valores Mobiliários, de 31 de Agosto, publicado no Diário da República, I Série, n.º 124. Revogou a Lei dos Valores Mobiliários (Lei 22/05, de 23 de Setembro), complementando a regulamentação legislativa básica do mercado de valores mobiliários e de instrumentos derivado.

<sup>330</sup> Instituição responsável pela regulação, supervisão, fiscalização e promoção dos Mercados de Valores Mobiliários e Instrumentos Derivados em Angola. Foi admitida como membro associado da IOSCO/OICV (INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS) em 7 de Novembro de 2014.

<sup>331</sup> A título exemplificativo, o Banco Angolano de Investimento –BAI elaborou o seu código de conduta, no qual assume a responsabilidade de fixar princípios éticos precisos e exequíveis, por forma a que sejam partilhados e aceites por todos os colaboradores da instituição. Entre outros princípios e valores previstos, a lealdade para com o BAI, a atuação honesta, independente, isenta, diligente e discreta, bem como o respeito e valorização do ser humano, na sua privacidade e dignidade, são fatores fulcrais que devem ser prosseguidos pelos destinatários d o referido código.  
disponível em [https://www.bancobai.ao/content/files/cdigo\\_de\\_conduta.pdf](https://www.bancobai.ao/content/files/cdigo_de_conduta.pdf).

e; d) prevenção das atividades criminosas, designadamente branqueamento de capitais e abuso de mercado.<sup>332</sup>

Quanto a escolha do tipo de modelos de governo, as instituições financeiras devem adotar um modelo de governação corporativa que melhor se ajustar aos processos organizativos, de gestão corrente e de risco da sociedade<sup>333</sup>.

Da leitura que se faz do art.º 8.º/1 do Aviso 1/13, podemos questionar se de fato o art.º 315.º sobre a forma de estruturação dos órgãos administrativos e de fiscalização deve ser considerado taxativo ou não? O que nos parece é que neste particular (8.º/1 do Aviso n.º 1/13) o legislador pretendeu alargar o leque de escolha de modelos de governo societário, considerando os três tipos tradicionalmente conhecidos.

Atendo ao fato de que o atual cenário económico-financeira angolano enfrenta uma necessidade de retração significativa, resulta que a atividade das instituições financeiras esteja muito resumida, caracterizando-se basicamente pela receção de depósitos, na concessão de créditos e na comercialização de moeda estrangeira, com o objetivo atender as necessidades das empresas e pessoas particulares no âmbito do cumprimento das suas obrigações emergentes de relações com entidades no estrangeiro<sup>334</sup>, uma vez que o Kwanza (moeda local) não é uma moeda transacionável fora do mercado nacional (como acontece por exemplo com o Euro e com o Dólar norte americano).

Deste modo, a atuação dos bancos enquanto “banca de investimento” (art.º 6º/1, al. e), da LBIF) é ainda muito reduzida, sem prejuízo de que futuramente venham a ser ampliadas, tão logo o sistema económico e financeiro ganhe uma estrutura mais robusta.

Por essa razão, o quadro legal mais recente para a atividade bancária não pode deixar de ter em conta que os clientes dos bancos são os depositantes, os mutuários, os investidores e os emitentes no mercado de capitais, todos eles partes interessadas no governo das instituições financeiras bancárias angolanas.<sup>335</sup>

- *Administração*

Em termos de definição, de acordo com o art.º 3.º/6, do Aviso 2/2013, de 22 de Março, publicado no Diário da Republica, I série, nº 73, de 19 de Abril, órgão de

---

<sup>332</sup> Desta norma resulta o impulsionamento de um melhor conhecimento das regras de corporate governance entre os seus parceiros e colaboradores, fomentando melhores práticas no âmbito das suas atividades.

<sup>333</sup> Cfr. Art.º 8.º/1 do Aviso 1/13.

<sup>334</sup> O Aviso N.º 13/2014, do Banco Nacional de Angola relativo as operações de invisíveis correntes, estabelece os procedimentos que devem ser cumpridos no âmbito do processo de transferências para o exterior do país de quaisquer lucros ou dividendos a que os investidores externos tenham direito, nos termos da Lei do Investimento Privado.

<sup>335</sup> Sofia Vale - O GOVERNO DOS BANCOS EM ANGOLA

administração é a *pessoa ou conjunto de pessoas, eleitas pelos sócios ou acionistas, incumbidos de representar a sociedade, deliberar sobre todos os assuntos e praticar todos os atos para realização do seu objeto social. Engloba, designadamente, os gerentes das sociedades por quotas e os elementos do conselho de administração previstos na Lei das Sociedades Comerciais;*

Trata-se de um órgão que desempenha um papel de importância nuclear para a vida da sociedade, e que, tem a incumbência de velar pela boa saúde da organização.

Nos termos dos artigos 17.º/2 da LBIF e 8.º/2 do Aviso 1/13, o conselho de administração das instituições financeiras bancárias deve assegurar que a gestão corrente é delegada em alguns dos seus membros i.e, *caso as instituições optem pela existência de administradores<sup>336</sup> executivos e não executivos, devem instituir uma comissão executiva<sup>337</sup>, nos termos da Lei das Sociedades Comerciais*. Essa comissão executiva é que se ocupará da gestão corrente da instituição.

Por administrador executivo deve entender-se, membro do órgão de administração com responsabilidades na gestão diária corrente, sem prejuízo das atribuições globais inerentes ao seu cargo e por administrador independente o membro do órgão de administração que exerce as suas funções com independência<sup>338</sup>.

Quanto a composição do órgão de administração, a lei estabelece que deve ser constituído por um número ímpar de membros, que deve ser convencionado no contrato societário<sup>339</sup>.

---

<sup>336</sup> Para efeitos da Lei de base das instituições financeiras angolana, os administradores podem ser ou não acionistas, mas devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena (Cfr. Art.º 17.º/3).

<sup>337</sup> O artigo 10.º do Aviso 1/2013 estabelece a constituição da comissão executiva, as suas atribuições, bem como, as matérias que não lhe podem ser delegadas, sem prejuízo do disposto na Lei das Sociedades Comerciais

<sup>338</sup> Cfr. Definição 9 do Aviso 1/2013, «Independência»: capacidade para efetuar juízos valorativos e tomar decisões sobre as políticas e processos da instituição financeira sem a influência da gestão diária corrente e de interesses exteriores contrários aos objetivos da instituição financeira. Considera-se que um membro do órgão de administração não cumpre os requisitos de independência quando se verificar alguma das seguintes situações: a) tem (ou teve nos últimos doze meses) um cargo de administrador executivo na instituição; b) presta (ou prestou nos últimos doze meses) serviços à instituição; c) detém (ou representa um detentor de) participação qualificada no capital da instituição, ou participação, superior a 2%, que permita, no entendimento do Banco Nacional de Angola, exercer influência significativa na instituição; d) recebe uma remuneração de componente variável concedida pela instituição; e) desempenha funções nos órgãos sociais de outra sociedade, sem que tenha existido processo formal de averiguação de possíveis conflitos de interesses; f) tem uma relação de cônjuge, descendente ou ascendente, de primeiro e segundo graus, com pessoa abrangida por, pelo menos, uma das situações previstas nas alíneas de a) a e) do da definição 9, e; g) se encontra abrangido por, pelo menos, uma das situações referidas nas alíneas de a) a d) e f) numa sociedade que se encontre em relação de domínio ou de grupo com aquela em que é membro do órgão de administração.”

<sup>339</sup> Cfr art.º 9 do Aviso 1/13. No mesmo sentido a LSC e o art.º 17/1 da LBIF.

A lei angolana permite que façam parte do órgão de administração acionistas ou não acionistas da sociedade (art.º 410.º/2 LSC). Contudo, o contrato societário pode proibir que pessoas que não sejam acionistas da sociedade sejam eleitas membros do CA, nos termos do art.º 315.º/2 da LSC.<sup>340</sup>

A gestão corrente da instituição financeira bancária é confiada a, pelo menos, dois dos membros do órgão de administração que devem ter a sua residência em Angola (art. 17º/2 *in fine*).

Apesar de ser flexível quanto a composição do órgão de administração, a lei faz depender o número de respetivos membros de uma norma cristalizada nos estatutos da sociedade, sendo que, deve se fixar um número de membros que seja suficiente, tendo em atenção as especificidade respeitantes à dimensão, à natureza e situação económica da instituição, com disponibilidade para o exercício da função, devendo os mesmo possuírem:

a) experiência profissional ou empresarial relevante, preferencialmente obtida no sistema financeiro; b) elevados padrões éticos e de idoneidade; c) compreensão das responsabilidades globais do órgão a que pertencem e das cometidas a cada um dos seus membros; d) conhecimento profundo da atividade desenvolvida e dos riscos assumidos pela instituição onde exercem funções; e) capacidade de leitura e de análise da informação que lhes é disponibilizada, a qual pode ter origem interna ou externa e possuir natureza contabilística ou de gestão.<sup>341</sup>

No caso de o banco ter natureza de empresa pública<sup>342</sup>, admite-se que, em alternativa ao conselho de administração, o órgão de administração compreenda um conselho de coordenação e orientação estratégica e uma comissão executiva, sendo que, ainda assim, a gestão corrente da IC deve ficar a cargo da comissão executiva.

Nos termos do artigo 31.º/1 da LBIF os administradores dos bancos em Angola devem ser selecionados com a observância de critérios de idoneidade<sup>343</sup> e disponibilidade que confirmam garantias de gestão sã e prudente da instituição

---

<sup>340</sup> De acordo com Sofia Vale, esta regra afigura-se mais difícil de se compreender à luz do contexto socioeconómico angolano na medida em que se vem promovendo cada vez mais uma gestão profissionalizada das empresas.

<sup>341</sup> Cfr art.º 9/2 do Aviso 1/13.

<sup>342</sup> Como por exemplo o Banco de Poupança e Crédito (BPC) que é um banco comercial de direito angolano constituídos sob forma de sociedades anónimas de capitais públicos.

As participações que o Estado detém neste tipo de empresas são reguladas pela Lei de Bases do Sector Empresarial Público, sendo geridas pelo ISEP – Instituto para o Sector Empresarial Público, a quem cabe exercer a função acionista do Estado (artigo 73.º da Lei de Bases do Sector Empresarial Público). Note-se que, às empresas públicas e às empresas com domínio público sempre se aplica, em última instância, o regime previsto na Lei das Sociedades Comerciais (artigo 8.º, n.º 1, da Lei de Bases do Sector Empresarial Público).

<sup>343</sup> No mesmo sentido dispõe a al. b) do art.º 9.º/2 do Aviso 1/2013.

financeira bancária, tendo em vista, de modo particular, a segurança dos fundos confiados à instituição.

Note-se que, na aferição dessa idoneidade, *deve ter-se em conta o modo como a pessoa gere habitualmente os negócios ou exerce a profissão, em especial nos aspetos que revelem incapacidade para decidir de forma ponderada e criteriosa ou tendência para não cumprir pontualmente as suas obrigações, ou para ter comportamentos incompatíveis com a preservação da confiança no mercado.* Cfr art.º 31/2 LBIF.

A lei equipara os indícios de falta de idoneidade o facto de a pessoa ter sido:<sup>344</sup> (i) *Declarada, por sentença nacional ou estrangeira, falida ou insolvente ou responsável por falência ou insolvência de empresa por ela dominada ou de que ela tenha sido administradora, diretora ou gerente;* (ii) *Condenada, no país ou no estrangeiro, por crimes de falência dolosa, falência por negligência, falsificação, furto, roubo, burla por defraudação, extorsão, abuso de confiança, usura, infração cambial e emissão de cheques sem provisão ou falsas declarações e outros crimes de natureza económica previstos em legislação especial;* (iii) *Sancionada, no país ou no estrangeiro, pela prática de infrações às regras legais ou regulamentares que regem a atividade das instituições financeiras bancárias, instituições financeiras não bancárias, a atividade seguradora e o mercado de valores mobiliários, quando a gravidade ou reiteração dessas infrações o justifique.*

Do disposto na norma acima enunciada, resulta que, para aferir sobre o critério de idoneidade de certa pessoa, não releva a circunscrição geográfica em que o ato que deu origem a falta de idoneidade ocorreu (quer seja em Angola ou no estrangeiro). Consideramos ser um aspeto positivo, na medida em que, dessa forma o legislador procurou acautelar situações em que pessoas que tenham cometido atos que lesaram interesses de uma determinada sociedade no estrangeiro, ocupem sem quaisquer impedimentos, cargo de administrador de um determinado banco de direito angolano.

Verificando-se falta de idoneidade de um dos administradores da instituição financeira bancária, o BNA enquanto órgão supervisor, deve partilhar essas informações com o Organismo de Supervisão do Mercado de Valores Mobiliários e com a Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros para que se tomem as devidas providências.

Para uma maior precisão do conceito de idoneidade dos administradores e dos demais membros que exercem funções de chefia e de direção nas instituições financeiras bancárias, o legislador angolano inspirou-se nas orientações de

---

<sup>344</sup> Art.º 31/3 da LBIF.

Basileia, com o intuito de fomentar uma cultura de integridade e cumprimento<sup>345</sup> na administração dos bancos <sup>346</sup>.

É comum considera-se que este constitui um dos primeiro passo para alicerçar uma cultura de idoneidade e integridade no processo de tomada de decisões ao nível das instituições financeiras bancárias, que deve necessariamente passar por todos os níveis decisórios dentro das instituições<sup>347</sup>.

- *Qualificação profissional*

A lei determina que os membros que integram o órgão de administração possuam experiência profissional ou empresarial necessária, preferencialmente obtida no sistema financeiro (art.º 9.º/2 al a) do Aviso 1/13) (à semelhança do que acontece em Portugal).

Ainda nesta esteira, o art.º 32.º/1 da LBIF estabelece que *os membros dos órgãos de administração a quem caiba assegurar a gestão corrente das instituições financeiras bancárias, os membros que integram o órgão de fiscalização, bem como cargos de direção, gerência, chefia ou similares devem possuir experiência adequada ao desempenho dessas funções.*

Presume-se existir essa *experiência adequada* quando *a pessoa em causa tenha anteriormente exercido funções no domínio financeiro, com reconhecida competência em matéria económica ou jurídica e de gestão.* (art.º 32.º/2 da LBIF). De acordo com o legalmente estabelecido, o nível de experiência e o grau de responsabilidade nas funções anteriormente exercidas devem estar em conformidade com as características, dimensão e complexidade da instituição financeira bancária de que se trata. (art.º 32.º/4 da LBIF).

O CA do banco deve instituir um regulamento relativo ao seu próprio funcionamento, no qual devem constar, dentre outras, matérias relativas as responsabilidades que lhe compete, as regras para a realização, das reuniões, incluindo a convocação para a sua participação nas mesmas, a disponibilização prévia dos temas para debate e a presidência dos trabalhos, a formalização das decisões em atas e o arquivo dos documentos de suporte às decisões, incluindo informação de índole contabilística ou de gestão, e para a delimitação das competências no âmbito da atribuição de pelouros <sup>348</sup>.

- *Disponibilidade e acumulação de funções*

---

<sup>345</sup> Sofia Leite Borges – “O governo dos bancos” in O governo das organizações- *A vocação universal do corporate governance*, Almedina, Coimbra, 2011 pp. 310-311.

<sup>346</sup> Sofia Vales – O governo dos bancos em Angola PP. 326-327 – Almedina (2016).

<sup>347</sup> E. Steven Creech, Leadership, Ethics and Corporate Governance, 15 de Junho de 2015, disponível em [http://www.academia.edu/13084169/Leadership\\_Ethics\\_and\\_Corporate\\_Governance](http://www.academia.edu/13084169/Leadership_Ethics_and_Corporate_Governance).

<sup>348</sup> Cfr art.º 9 do Aviso 1/13/3

O tema em epígrafe também é considerado de extrema importância para a concretização de boas práticas societárias. Nos termos da lei, é vedado aos membros do conselho de administração de uma instituição financeira bancária, o exercício de outros cargos de gestão, bem como quaisquer outras funções noutras instituições financeiras bancárias ou não bancárias (art.º 34º/1, da LBIF). Com essa proibição o legislador procurou acautelar situações de conflitos de interesses.

A disponibilidade é considerada condição essencial para que os administradores dos bancos possam “*atuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado*” (art.º 72º da LBIF), conhecendo, a fundo, as matérias que são submetidas ao órgão de administração e contribuindo para um processo de tomada de decisão fundamentado<sup>349</sup>.

Trata-se de uma regra geral que contém uma exceção segundo a qual, se as diferentes instituições financeiras bancárias ou não bancárias em causa se encontrarem numa relação de grupo (tal como definida pelo art.º 2º/10 e 11, da LBIF), então a acumulação de funções pode ser permitida (art.º 34º/2 da LBIF).

- *Atuação do regulador*

Não obstante haver exceção a regra geral acima referida, o Banco Nacional de Angola pode a todo momento, caso entenda haver uma apreciação manifestamente deficiente pela instituição de financeira, ou com fundamento em quaisquer circunstâncias supervenientes, opor à acumulação de funções, podendo decidir pela suspensão do último mandato registado (cfr. estipulado no art.º 3º/1 do Aviso n.º 1/13), por observância do art.º 34º/3, da LBIF<sup>350</sup>.

No âmbito do processo de aprovação da criação de instituições financeiras bancárias a entidade reguladora deve verificar, se os membros do órgão de administração da mesma reúnem os requisitos de qualificação profissional e de idoneidade legalmente exigidos (art.º 19º, n.º 1, al. i) da LBIF). Após verificados estes requisitos, procede-se a inscrição dos nomes dos administradores no registo respeitante à instituição em causa (art.º 58º/1, al. b), da LBIF).

Nos termos do art.º 60º/1 da LBIF, após o início efetivo da sua atividade, a instituição financeira bancária deve obrigatoriamente informar ao Banco Nacional de Angola sobre todas as mudanças que eventualmente se venham operar no

---

<sup>349</sup> Sofia Vale - Governo de bancos em Angola (2016)

<sup>350</sup> Note-se, no entanto, que sempre que se observar a existência de cumulação de funções de administração noutras empresas de ramo diferente (não financeiro), poderão fazê-lo, desde que, comuniquem ao Banco Nacional de Angola, com a devida antecedência (pelo menos quinze dias), para que este possa analisar a questão e emitir o seu parecer (art.º 34º, n.º 4, da LBIF).



âmbito do órgão de administração, após a designação de novos membros, parasse proceder ao respetivo averbamento no referido registo <sup>351</sup>.

Um dos objetivos prosseguidos pela LBIF consiste no fomento do controlo sistemático da idoneidade dos administradores dos bancos angolanos, razão pela qual, faz impender sobre o banco a obrigação de comunicar ao Banco Nacional de Angola qualquer facto superveniente passível de afetar a idoneidade de um administrador designado e inscrito no registo da respetiva instituição (art.º 61º/1 e 2, da LBIF). Perante os factos que lhe foram comunicados, pode o Banco Nacional de Angola determinar o cancelamento do registo do administrador que qualifique como inidóneo (art.º 61º/4, da LBIF)<sup>352</sup>.

Trata-se de um controlo feito pelo BNA, que tem uma função eminentemente preventiva, e visa assegurar que os membros dos órgãos de administração, ofereçam garantia permanente de uma gestão sã e prudente das instituições supervisionadas e procura, desta forma promover a salvaguarda do sistema financeiro e a segurança dos fundos que lhes estão confiados.

- *Supervisão prudencial*<sup>353</sup>

No âmbito do cumprimento da sua missão de regulador e supervisor do Sistema Bancário Angolano, o BNA estabelece normas prudenciais e de conduta pelas quais as instituições financeiras sob a sua jurisdição devem pautar-se, nomeadamente, quanto a sua estrutura de receita e de controlo interno, quanto a sua organização contabilística, bem como as informações e respetiva periodicidade a prestarem ao regulador e ao público em geral.

O Departamento de Supervisão Bancária é o principal executor das funções de supervisor do sistema financeiro angolano, atribuídas ao BNA pela Lei Nº 16/10, de 15 de Julho, em seu artigo nº 20. Constitui missão intrínseca desta estrutura orgânica “velar pela estabilidade e confiança do sistema financeiro nacional”. <sup>354</sup>

---

<sup>351</sup> O mesmo deve acontecer em relação às reconduções de mandato que devem ser averbadas (art. 60º/2, da LBIF). Em qualquer dos casos, o Banco Nacional de Angola poderá recusar o registo dos administradores que não preencham os requisitos de idoneidade e de experiência profissional (art.º 60º/3, da LBIF), devendo o banco promover a substituição imediata dos administradores recusados (art. 60º/4, da LBIF).

<sup>352</sup> Sofia Vales – O governo dos bancos em Angola – Almedina (2016).

<sup>353</sup> Esta função de regulação por parte do BNA tem como *ratio* a necessidade de se munir o Sistema Bancário de ferramentas e procedimentos regulamentares que visam otimizar o funcionamento correto das instituições financeiras, e que impulsionem a estabilidade das mesmas, tornando-as mais eficientes e eficazes, sólidas e transparentes, tendo sempre como linha de orientação, a proteção dos interesses dos depositantes, investidores e a salvaguarda das condições de funcionamento do mercado monetário, financeiro e cambial.

<sup>354</sup> Informação providenciada pelo Departamento de Supervisão das Instituições financeiras do Banco Nacional de Angola.

No momento da realização da presente dissertação, em Angola existem vinte e nove (29) instituições financeiras bancárias autorizadas a funcionar no sistema financeiro, dos quais, três (3) são bancos públicos, dezassete (17) são privados nacionais e seis (6) são filiais de bancos estrangeiros.

Como podemos verificar o número de bancos em Angola tem crescido significativamente nos últimos anos, fato que implica um esforço cada vez maior por parte do BNA, na qualidade agente de regulador do sistema financeiro em Angola, no sentido de assegurar que as instituições financeiras atuem em conformidade com os princípios de *corporate governance* (tendo sempre em atenção a salvaguarda do sistema financeiro angolano, a proteção dos depositantes e demais interessados <sup>355</sup>).

- *Independência do órgão*

O requisito de independência visa prevenir eventuais riscos de sujeição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização à influência imprópria de outras pessoas ou entidades, favorecendo condições que permitam o exercício de funções com isenção.

Por esta razão, há quem defenda que a tendência mundial é para o aumento significativo de administradores independentes, tendo em atenção que, o fator “independência” aliado ao profissionalismo, constitui uma combinação que é reconhecida por adicionar valor. Um administrador independente não tem responsabilidades pecuniária, tem muita experiência e promove uma cultura de pensamento crítico na administração, o que é saudável e desejável <sup>356</sup>.

Nos termos do art.º 69.º da LSC os administradores no exercício das suas funções, devem atuar em primeira linha no interesse da sociedade, sem prejuízo da querela doutrinário sobre o que se deve entender por “interesse social”<sup>357</sup> que

---

<sup>355</sup> Neste âmbito o Banco Nacional de Angola instituiu o Regulamento do Fundo de Garantia de Depósitos (FGD), aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 195/18, de 22 de Agosto. O referido Fundo surge numa primeira fase como garantia para os pequenos depositantes, estabelecendo critérios de exclusão para outras entidades conforme disposto no referido decreto presidencial.

<sup>356</sup> Neste sentido, Naiole Cohen dos Santos, economista angolana. A economista defende que a ausência de discussão saudável dentro das administrações constitui um perigo e normalmente um significado de ditadura do chefe. É neste sentido que o administrador independente desempenha um papel de facilitador no diálogo de temas sensíveis e desconfortáveis, possibilidade que deve ser utilizada para mitigar e gerir conflitos.

<sup>357</sup> A questão relativa ao “interesse social” no ordenamento jurídico angolano tem merecido atenção da pouca doutrina que se debruça sobre o direito societário.

Para maior aprofundamento sobre o que se deve entender por “interesse social”, consulte-se o anteprojeto da LSC- Gilberto Luther, “A Questão da Preferência Societária” – Um Breve Olhar sobre um Problema Novo no Direito das Sociedades em Angola, in RAD – Revista Angolana de Direito, Casa das Ideias, Luanda.

anteriormente fizemos referência, mais concretamente quando analisamos a perspetiva portuguesa sobre o tema.

De acordo com a doutrina, não encontramos referência expressa sobre o administrador independente na LBIF, contudo, o Aviso n.º 1/2013 regula essa matéria, sendo que, cabem ao administrador independente as funções de controlo e de vigilância do próprio conselho de administração, concretamente efetuado juízos valorativos e tomando decisões sobre as políticas e processos das instituições financeiras bancárias, sem influência da gestão diária corrente e dos interesses exteriores contrários aos objetivos da organização. (art.º 3.º/2 e 9 do Aviso 1/2013)<sup>358</sup>.

Nos termos da lei um administrador não deve ser considerado independente caso não reunir os requisitos elencados nas diversas alíneas do art.º 3.º/9 do Aviso 1/2013, que têm por finalidade conferir uma autonomia subjetiva no processo de tomada de decisão<sup>359</sup>.

O administrador independente tem de ser necessariamente um administrador não executivo (encarregue de tratar de questões não correntes da sociedade), que integra o conselho de administração, e que tem a missão de avaliar os atos da comissão executiva, tomar decisões relacionadas com a estratégia de negócios da organização, com a estrutura orgânica e funcional do próprio conselho de administração, tratar da informação legal e estatutária, e proceder a avaliação do risco associados às operações a realizar (atuação ex-nunc) nas instituições.

Coloca-se a questão de se saber se a independência do administrador é efetiva ou relativa. Naíole dos Santos entende ser relativa. Nas suas palavras, a “independência é um estado de espírito (*state of mind*)”. “Devem ser considerados outros fatores, por exemplo, o ecossistema de negócio em que atua o administrador independente é fundamental para a amplitude da excelência no exercício da sua função”. A economista particulariza o caso de Angola, afirmando que, “toda armadura institucional é frágil para suportar esta figura e a figura do “denunciante” (*whistleblower*). Não existem mecanismos de defesa para prontos para garantir a proteção em caso de denuncia relevantes.”

- *Órgão fiscalizador*

O conselho fiscal das instituições de crédito em Angola é o órgão fiscal, e o número de membros que o compõe é fixado pelos estatutos societário, sendo que pode também se constituído por um fiscal único (nos termos do art.º 17º, n.º 5, da LBIF,

---

<sup>358</sup> Sofia Vales – O governo dos bancos em Angola – Almedina (2016).

<sup>359</sup> Tomando decisões que tenham como objetivo a prossecução dos objetivos da organização e não aos objetivos individuais.

art.º 432º, n.º 1, da LSC, e do art.º 49.º da Lei de Base do Setor Empresarial Público, caso o banco em causa se classifique como uma empresa pública).

Tal como acontece com os membros que integram o CA, a lei exige que os membros do CF das instituições financeiras bancárias possuam requisitos de idoneidade e de qualificação profissional elencados, respetivamente, nos arts. 31º e 32º da LBIF<sup>360</sup>.

Sem prejuízo dos requisitos de idoneidade e de qualificação profissional que a lei consagra, há toda necessidade de se criar incentivos que visam motivar os membros do conselho fiscal dos bancos angolanos para que estes exerçam as suas funções de controlo de forma mais veemente.<sup>361</sup>

Relativamente a isenção e independência dos membros do órgão de fiscalização, o legislador angolano procurou assegurar essas características tendo estabelecido um conjunto de incompatibilidades, cuja verificação acarreta a nulidade da eleição das pessoas em relação às quais essas incompatibilidades se verifiquem (art. 343º, n.º 4, da LSC).

Nos termos do art.º 434º/1, da LSC, não podem ser eleitos ou designados membros do conselho fiscal ou fiscal único: (i) os beneficiários de vantagens particulares por parte da sociedade, (ii) os que tiverem exercido funções de administrador nos últimos três anos, (iii) os que exerçam funções de administração ou fiscalização em sociedade com a qual esta se encontre numa relação de domínio ou de grupo, (iv) os que prestem, com carácter de permanência, serviços à sociedade fiscalizada ou a outra que se encontre em relação de grupo com ela, (v) os que exerçam funções em empresas concorrentes, (vi) os cônjuges, parentes e afins em linha reta ou colateral até ao terceiro grau de pessoas em relação às quais se verifique uma incompatibilidade e (vii) as pessoas singulares que já exerçam funções de administração ou de fiscalização em cinco sociedades.

Sofia Vale salienta que no modelo de governo angolano, os peritos contabilistas e as sociedades de peritos contabilistas têm deveres acrescidos, na medida em que, têm a incumbência de proceder a todos os exames e verificações relativos à revisão e certificação legal de contas da instituição financeira bancária (art.º 441º/3 da LSC)<sup>362</sup>.

---

<sup>360</sup> Também podemos encontrar estes requisitos consagrados no art. 9º/2, al. b) a e) do Aviso 1/13 (por remissão do art.º 11º/1, do referido diploma).

<sup>361</sup> Neste sentido, sofia Vale.

<sup>362</sup> Os peritos contabilistas assim como as sociedades de peritos contabilistas foram instituídos pela Lei n.º 3/01, de 23 de Março – sobre o Exercício da Contabilidade e Auditoria, e equiparam-se no ordenamento jurídico português às figuras do revisor oficial de contas e da sociedade de revisores oficiais de contas respetivamente.

O art.º 444.º/1 da LSC, estabelece que o perito contabilista que integre o CF, tem um dever de diligência, que consiste em comunicar imediatamente e de forma escrita ao presidente do conselho de administração, todos os factos de que tenha conhecimento e que possam afetar a realização do objeto social ou da situação financeira da sociedade, sob pena de incorrerem em responsabilidade civil.

No exercício das suas funções os peritos contabilistas ou sociedades de peritos contabilistas têm ainda o dever de apresentar um parecer (art.º 452º/1, da LSC) relativo a adequação das demonstrações financeiras apresentadas pelo conselho de administração, para parecer do conselho fiscal (art.º 441º/1, al. g), da LSC).

É imperioso que o parecer elaborado pelo perito contabilista dê garantias de fiabilidade e de credibilidade bastantes. Contudo, a tendência do conselho fiscal será a de confiar na opinião técnica emitida pelo perito contabilista que dele faz parte, assim é imprescindível assegurar que este exprime uma opinião com objetividade e integridade, e que seja independente em relação à sociedade a fiscalizar.

Quanto ao critério de independência dos membros que integram o CF, por força do art.º 11º/3, do Aviso 1/13, aplica-se ao “perito contabilista” que integra o órgão de fiscalização dos bancos com atividade em Angola, os requisitos de independência estabelecidos no Aviso 4/13 de 22 de Março, sobre auditoria externa.

Por sua vez, o art.º 6º/1, do Aviso 4/13, sob a epígrafe “Independência do auditor externo” estabelece que o perito contabilista deve atuar com independência, i.e., deve ser capaz de realizar *“juízos objectivos e imparciais, em todas as matérias relacionadas com as suas funções”*, tendo conhecimento e aplicando as regras nacionais e internacionais e observando as melhores práticas em matéria de auditoria<sup>363</sup>.

Da leitura que se faz do artigo acima referenciado, conseguimos perceber que no que concerne ao requisito de “independência”, o legislador angolano apenas estabelece que a exigência de independência para o perito contabilista que integra o conselho fiscal<sup>364</sup>.

À semelhança do que acontece com os membros do CA e do CF, lei estabelece um conjunto de incompatibilidades que recaem sobre o perito contabilista<sup>365</sup>.

---

<sup>363</sup> Neste sentido, Sofia Vales – O governo dos bancos em Angola.

<sup>364</sup> Na esteira de Sofia Vale, “a atuação do conselho fiscal sairia grandemente reforçada se se exigisse a presença no conselho fiscal de um número mínimo de membros independentes, o que permitiria assegurar uma maior proteção dos interesses dos *stakeholders* envolvidos na atividade bancária”.

<sup>365</sup> O art.º 6º/2, do Aviso 4/13, sobre o perito contabilista estabelece as seguintes incompatibilidades: (i) está impedido de prestar serviços não relacionados com auditoria, nos termos do art.º 7.º do Aviso n.º 4/13; (ii) tem de observar as regras de relacionamento elencadas no art.º 8.º do Aviso 4/13, e (iii) não pode possuir interesses financeiros no banco em questão, como previsto no art.º 9.º daquele diploma.

- *Gestão de risco*<sup>366</sup>

É sabido que dado a natureza e as especificidades inerentes à suas atividades, as instituições financeiras encontram-se em constante exposição a diversos tipos de riscos. Para acautelar os efeitos destes riscos, torna-se necessário que o sistema financeiro esteja munido de uma plataforma multidimensional de risco<sup>367</sup>. Ou seja, as práticas bancárias imprudentes muitas vezes acarretam situações de crise que impõem custos avultados sobre a economia em geral.

Neste contexto, os bancos têm uma obrigação fundamental de proteger os fundos obtidos a partir dos seus depositantes.

Para tal é recomendável que os bancos atuem com cautela na gestão dos riscos para se evitar exposição desnecessária a possíveis perdas, enquanto procuram um retorno atrativo para os acionistas.

Para além da importância de se adotar um modelo de governação corporativa que fortaleça o sistema bancário (tornando-o sólido), é igualmente necessário haver uma supervisão eficaz e de regulamentos sensatos, que funcionem como uma segunda linha de defesa contra a instabilidade financeira.

Na ordem jurídica angolana a gestão do risco a nível das instituições financeiras bancárias rege-se pelo Aviso 2/13, de 22 de Março, relativo ao controlo interno, e estabelece vários tipos de riscos passíveis de confrontar o negócio bancário (art.º 3.º):

- a) **risco de crédito:** o proveniente do incumprimento dos compromissos financeiros contratualmente estabelecidos, por parte de um mutuário ou de uma contraparte nas operações;
- b) **risco de estratégia:** o proveniente de alterações adversas no ambiente de negócios, da incapacidade de resposta a estas alterações e de decisões de gestão estratégica inadequadas;
- c) **risco de liquidez:** o proveniente da incapacidade de a instituição cumprir as suas responsabilidades quando estas se tornarem exigíveis;

---

<sup>366</sup> No contexto bancário entende-se por risco a probabilidade de perda ou seja, o risco pode ser tudo que impacte no valor do capital da instituição, podendo ser oriundo de eventos esperados ou não. (Alcarva, 2011:67).

Como riscos sistemáticos, Brealey e Myers (1992, p.138) classificam “ aqueles que têm um carácter menos dependente da conjuntura, exemplo o risco de capital e o risco de liquidez; os riscos, que dependem diretamente das condições económicas e estruturais voláteis, classificam-se como não sistemático ou seja, não condicionais os provenientes dos riscos de taxas de câmbio, dos riscos do crédito, risco de taxas de juros e os riscos operacionais (resultante dos erros, omissões ou falhas nas operações realizadas pelos bancos) ”.

<sup>367</sup> Para Peleias et al. (2007:24), assumir riscos está no cerne das atividades de uma instituição financeira.

- d) **risco de mercado:** o proveniente de movimentos nos preços de obrigações, ações ou mercadorias (*commodities*) e os riscos de taxa de câmbio e de taxa de juro: (i) risco de taxa de câmbio: o proveniente de movimentos nas taxas de câmbio resultando das posições cambiais originadas pela existência de instrumentos financeiros denominados em diferentes moedas; (ii) risco de taxa de juro: o proveniente de movimentos nas taxas de juro resultando de desfasamentos no montante, nas maturidades ou nos prazos de refixação das taxas de juro observados nos instrumentos financeiros com juros a receber e a pagar;
- e) **risco operacional:** o proveniente da inadequação dos processos internos, pessoas ou sistemas, possibilidade de ocorrência de fraudes, internas e externas, bem como dos eventos externos. Inclui o risco de sistemas de informação e de *compliance*: (i) risco de *compliance*: o proveniente de violações ou incumprimento de leis, regras, regulações, contratos, práticas prescritas ou standards (padrões) éticos; (ii) risco de sistemas de informação: o proveniente da inadequação das tecnologias de informação em termos de processamento, integridade, controlo, disponibilidade e continuidade, proveniente de estratégias ou utilizações inadequadas, e;
- f) **risco de reputação:** o proveniente da perceção adversa da imagem das instituições financeiras por parte de clientes, contrapartes, acionistas, investidores, supervisores e opinião pública em geral.

Para que o governo de um determinado banco atinja o desenvolvimento almejado, é imperativo que a sua estrutura organizacional consiga (i) definir, de modo claro e objetivo a cadeia de responsabilidades, (ii) assegurar a segregação de funções, e (iii) definir claramente os deveres de todos os intervenientes, de modo a evitar potenciais conflitos de interesses (art.º 10.º do Aviso n.º 2/13).

É visível a preocupação do legislador angolano em relação a implementação de boas práticas de governação nas instituições financeiras (e em outras empresas), neste sentido, o art.º 11.º/1 do Aviso 2/13, estabelece que os bancos devem ser capazes de realizar a sua gestão de risco de forma autónoma, de tal sorte que possam identificar em concreto os riscos de que estão expostos.

Destarte em 2016 o BNA emitiu um conjunto de Avisos e Instrutivos<sup>368</sup>, de formas a salvaguardar o sistema financeiro nacional, estabelecendo um enquadramento robusto, considerando às funções, políticas e processos de gestão do risco, para a identificação, avaliação, monitorização, controlo e prestação de informação para a

---

<sup>368</sup> Destacamos neste âmbito o Aviso N.º 07/2016, de 22 de Junho, sobre GOVERNAÇÃO DO RISCO e o INSTRUTIVO N.º 28/16, de 16 de Novembro, sobre Governação do Risco Operacional.

gestão dos riscos de crédito, mercado, liquidez, operacional, bem como da respetiva concentração<sup>369</sup>.

Com efeito, o Aviso n.º 07/2016, de 22 de Junho, sobre Governação do Risco e o Instrutivo n.º 28/16, de 16 de Novembro, sobre Governação do Risco operacional, estabelecem as traves mestras pelas quais se devem reger os sistemas internos de governação do risco das Instituições Financeiras, sempre tendo em atenção o estabelecido nos Avisos n.º 01/2013 e n.º 02/2013, ambos de 19 de Abril.

Nos termos do artigo 4.º do Aviso n.º 7/2016, sob a epígrafe “Gestão do risco”, 1. *O Órgão de Administração deve ter uma perspetiva geral do perfil de risco global da Instituição considerando os riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional, classificando-os como materiais ou imateriais.* 2.(...), *as Instituições devem considerar a concentração dos riscos, incluindo concentração inter e intrarisco.* 3. *O Banco Nacional de Angola estabelece em normativos específicos sobre governação do risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez e risco operacional, as funções, políticas e processos de gestão do risco para a identificação, avaliação, monitorização, controlo e prestação de informação para a gestão dos respetivos riscos”*

Desta forma, as instituições reconhecem cada vez mais a importância da gestão do risco operacional “através da adoção de uma abordagem sistemática, abrangente e proactiva, tomando em consideração os vários componentes da organização: as pessoas, os processos, os sistemas, a governação, a cultura organizacional e o contexto externo”<sup>370</sup>.

Note-se que, cada instituição financeira (assim como qualquer outra instituição) tem o seu próprio perfil de risco, e devem ter conhecimento do mesmo, e, por conseguinte, gerir de modo e a assegurar que as decisões que toma são adequadas e que não atropelam o seu perfil de risco.

É atribuída ao conselho de administração a competência para criar uma comissão responsável pela gestão de risco, delegando poderes relativos a esta matéria nos administradores que dela integram, podendo esta comissão integrar ainda diretores de topo (art.º 10º/4, do Aviso 2/13), tais como o diretor encarregue da gestão de riscos.

O art.º 11º/3, do Aviso 2/13 realça a necessidade desta função ser exercida com independência (elemento essencial para que possa ter relevância no seio da

---

<sup>369</sup> O objetivo do BNA com a instituição destas regras foi assegurar que as instituições financeiras observem nas suas atuações, valores corporativos internacional credíveis.

<sup>370</sup> *Newsletter Biblioteca do BdP*, 2014: 1.



instituição)<sup>371</sup>, e deve estar dotada de meios materiais e humanos bastantes bem como, ter acesso a todas as atividades e respetivos documentos.

Contudo, sem prejuízo desta previsão legislativa, a banca angolana está ainda a desenvolver a sua cultura organizacional no sentido de facultar um acesso de largo espectro (a todas as atividades, decisões e respetiva documentação) por parte de alguém que, no seio da instituição, tem apenas a função de diretor, ainda que de topo.

A relevância que a função de diretor de gestão de riscos poderá vir a ter no seio da banca angolana, passará muito pelo carisma, pela credibilidade e pelo grau de independência que quem desempenhe essa função consiga imprimir junto do respetivo conselho de administração<sup>372</sup>.

Para a execução mais eficaz da supervisão baseada no risco o BNA adota o MAIF – Modelo de Avaliação das Instituições Financeiras <sup>373</sup>.

- *Compliance* <sup>374</sup>

Tal como acontece com a função de gestão de risco, também a função de *compliance* deve ser autonomizada no quadro das instituições financeiras bancárias. Assim o art.º 12º, n.º 1, do Aviso 2/13 estabelece que “As *instituições devem formalmente instituir uma função de compliance para, com carácter autónomo, controlar o cumprimento das suas obrigações legais e das políticas e diretrizes internas.*”

Ao estabelecer esse carácter de independência o legislador angolano procurou assegurar em primeira instância que o cumprimento das obrigações legais e das

---

<sup>371</sup> Sofia Vales – O governo dos bancos em Angola.

<sup>372</sup> Idem...

<sup>373</sup> O MAIF permite traduzir o perfil de risco global de cada instituição financeira, numa classificação objetiva de risco. Neste contexto, com o objetivo de aprimorar o processo de supervisão prudencial, o BNA desenvolveu um Manual de Supervisão Prudencial no qual estão estabelecidos os princípios de supervisão baseada no risco, suportada ao MAIF que permite não apenas a avaliação dos diferentes riscos individualmente, mas também a avaliação global do perfil de risco intrínseco de cada IF.

<sup>374</sup> Constitui um dos pilares que alicerçam o sistema de controlo interno de uma instituição, sistema que deve ser definido como o conjunto das estratégias, sistemas, processos, políticas e procedimentos definidos pelo órgão de administração, bem como das ações empreendidas por este órgão e pelos restantes colaboradores, sendo complementado pelas funções, de auditoria interna e de gestão de riscos. Trata-se de um termo originária do vocabulário inglês “to comply”, que traduzido para a língua portuguesa significa, “cumprir”, “satisfazer”, “executar”, “realizar o que lhe foi imposto” (agir, de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido). Estar em *compliance* significa estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos.

diretrizes internas da instituição de crédito sejam fiscalizados sem influências negativa (art. 12º/3, al. a), do Aviso 2/13)<sup>375</sup>.

Ao diretor de *compliance*, compete a realização do elenco de tarefas conforme disposto no art.º 12º/4 do Aviso 2/13. Do elenco das referidas tarefas facilmente concluímos que o seu leque de responsabilidades é grande e pesado. Assim, o exercício efetivo de tais tarefas dependerá muito da abertura que o conselho de administração de cada banco conceder ao respetivo diretor de *compliance*<sup>376</sup>.

Trata-se de um é um processo que exige maturação, devendo contudo contar com a participação de todos os colaboradores da instituição, o que irá contribuir em grande medida para o alcance de uma cultura empresarial mais sólida, imbuída de um forte pendor ético.

Segundo Sofia Vales, a prática dos bancos angolanos tem indicado que o maior problema da autonomização da função de *compliance* radica no fato de haver ainda poucos especialistas nesta matéria em Angola. E, conseqüentemente, a maioria dos bancos angolanos delega esta função exclusivamente no diretor de *compliance*, que, em muitos casos, ainda trabalha sozinho, sem equipa. É um *one man show*, que não é suficiente para a promoção do bom governo dos bancos angolanos.

Neste sentido, o governo angolano tem feito um trabalho aturado de atualização do quadro regulamentar e de criação de condições para uma abordagem de supervisão baseada no risco e na *compliance*, tendo para tal criado o Conselho Nacional de Estabilidade Financeira (CNEF)<sup>377</sup> (art.º 67.º LBIF), que é um órgão público de natureza consultiva, dotado de autonomia técnica e funcional, cuja missão consiste em facilitar a articulação entre os diferentes organismos de supervisão, visando a definição e implementação de mecanismos de promoção da estabilidade financeira e de prevenção de crises sistémicas no Sistema Financeiro Angolano.

---

<sup>375</sup> A função é legalmente atribuída a um diretor de *compliance*, à quem devem ser provido poderes suficientes, recursos humanos e materiais bastantes (art.º 12º/3, al. b), do Aviso 2/13), e deve ter amplo acesso a informação e documentação (art.º 12º/3, al. c), do Aviso 2/13) para o exercício das suas funções, devendo interagir diretamente com o conselho de administração (art.º 12º/2, do Aviso 2/13).

<sup>376</sup> Neste sentido, Sofia Vales – o governo dos bancos em Angola.

<sup>377</sup> O CNEF tem na sua composição o Ministro das Finanças (Coordenador); Governador do Banco Nacional de Angola (Coordenador-adjunto); Presidentes do Conselho de Administração da Comissão do Mercado de Capitais; Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros; um membro do Conselho de Administração do Banco Nacional de Angola responsável pela supervisão prudencial das instituições financeiras; um membro do Conselho de Administração da Comissão do Mercado de Capitais responsável pela supervisão prudencial das instituições financeiras e das estruturas de mercado; e um membro do Conselho de Administração da Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros responsável pela área de supervisão.

- *Auditoria interna das IF*<sup>378</sup>

Por via de regra às sociedades anónimas não é imposta a realização de auditorias externas. No entanto, as instituições financeiras estão sujeitas a auditorias externas, nos termos do art.º 97.º da LBIF, cabendo ao CA contratar um auditor externo, conforme previsto no art.º 4.º/ al. a) do Aviso 4/13, devendo o auditor externo ser sempre uma empresa (nunca uma pessoa singular), conforme prevê o art.º 5.º/3 do Aviso n.º 4/13.

De igual modo também estão sujeitas a auditorias internas, que têm como objetivo, fiscalizar a conformidade dos atos emanados pelos órgãos societários, *maxime*, pelo conselho de administração, promovendo uma melhor gestão dos riscos associados.

No projeto do Aviso 1/13, o legislador previa a obrigatoriedades de as instituições financeiras constituírem uma comissão de auditoria, a ser nomeada pelo CA, da qual devia integrar uma parte dos administradores não executivos (tal como o legislador português previu), para proceder a auditoria interna.

Contudo esta ideia não vigou, na medida em que, a comissão de auditoria é conhecida nos modelos de governação do tipo anglo-saxónico, que a LSC não prevê<sup>379</sup>.

O artigo 12.º do Aviso n.º 7/2016 estabelece que “*As Instituições devem realizar auditorias internas periodicamente aos processos de governação de todas as categorias de riscos relevantes, designadamente os de riscos de crédito, de mercado, de liquidez e operacional, bem como de estratégia e reputação, para verificar: a) se as atividades estão de acordo com as respetivas políticas estabelecidas; b) se as operações são realizadas de acordo com as orientações estabelecidas pelo Órgão de Administração; c) se existem oportunidades de melhoria no processo de governação do risco.*”

---

<sup>378</sup> A questão da gestão de riscos, controlo interno e auditoria interna, tem sido bastante discutida nas sociedades anónimas angolanas. A comissão de auditoria é um órgão atípico e pode ser acolhida pelas sociedades comerciais quando a sua dimensão, complexidade e a dispersão do seu capital o justifiquem.

Há que se referir que as sociedades que venham a ser cotadas em bolsa devem obrigatoriamente constituir uma comissão de auditoria (conforme a Recomendação n.º 33 do Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa).

As instituições financeiras bancárias ficam, no que ao controlo interno diz respeito, obrigadas a apresentar anualmente ao Banco Nacional de Angola um relatório em relação ao sistema de controlo interno (artigo 19.º, n.º 1, do Aviso n.º 2/13), obedecendo aos princípios consagrados no Instrutivo n.º 1/2013102. Já as empresas públicas e com domínio público devem criar sistemas de controlo interno para garantir a realidade e fiabilidade das suas contas e informações financeiras.- Disponível em <https://static1.squarespace.com/static/58596f8a29687fe710cf45cd/t/5a02f13ae4966b0fcdefd628/1510142271818/2017-16.pdf>.

<sup>379</sup> Para mais aprofundamento, consulte-se Sofia Vale, O governo dos bancos em Angola.

- *Remuneração*

O artigo 16.º do Aviso n.º 1/13 do BNA estabelece um princípio geral aplicável à remuneração de todos os recursos humanos de um banco. Aí se dispõe que a política de remuneração deve ter em conta princípios de proporcionalidade capazes de atrair e reter os recursos humanos da instituição, tendo em conta os riscos e evitando diferenças excessivas que prejudiquem a motivação e a coesão das equipas<sup>380</sup>.

Assim, a remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização das instituições financeiras bancárias em Angola, é determinada pela respetiva assembleia geral (nos termos do art.º 17º/1, 1ª parte, do Aviso n.º 1/13 e, subsidiariamente, do art.º 420.º/1, da LSC, em relação ao órgão de administração, e do art.º 326.º/1, que remete para o art.º 239.º/4, ambos da LSC).

Sem prejuízo do estabelecido no número 1 artigo 17º do Aviso n.º 1/13, o número 2 estabelece que, delegação de competência (de definir e rever as políticas de remuneração) deve recair sobre os sócios ou acionistas que não integrem os órgãos sociais, eventualmente apoiados por entidades independentes com conhecimento das matérias ligadas à remuneração.

Quanto a remuneração dos membros da mesa da assembleia geral e do órgão de fiscalização, nos termos do art.º 17.º/3 Aviso n.º 1/13, deve ser constituída exclusivamente por uma componente fixa e a dos administradores não executivos não deve estar diretamente associada aos resultados da instituição. (tal como previu o legislador português). A remuneração dos membros executivos do órgão de administração pode conter uma componente variável associada ao desempenho da instituição, mas sem incentivar, direta ou indiretamente, a tomada excessiva de risco, conforme estabelece o art.º 17.º/3 Aviso n.º 1/13.

No que concerne a determinação da remuneração dos demais colaboradores, é atribuída ao conselho de administração (art.º 18º, n.º 1, do Aviso 1/13).

Nos termos 16º/1, 1ª parte, do Aviso n.º 1/13 cabe a cada banco em atividade em Angola estabelecer uma política remuneratória consistente, *adequada à sua natureza, dimensão, complexidade e situação económica e consistente com os objetivos, valores, interesses e solvabilidade no longo prazo.*

- *Fontes*

No ordenamento jurídico angolano podemos encontrar varias fontes que comportam princípios e as regras de *corporate governance*: (i) as fontes legais, como a Lei n.º 1/04, de 13 de Fevereiro – Lei das Sociedades Comerciais, publicada no Diário da República, I Série, nº 13, a Lei n.º 11/13 – Lei de Bases do Sector Empresarial Público, de 13 de Setembro, publicada no Diário da República,

---

<sup>380</sup> Neste sentido, Sofia Vale

I Série, n.º 169, a Lei n.º 12/15 – Lei de Bases das Instituições Financeiras, de 17 de Junho, publicada no Diário da República, I Série, n.º 89, e a Lei n.º 22/15 – que aprova o Código de Valores Mobiliários, de 31 de Agosto, publicado no Diário da República, I Série, n.º 124, (ii) as fontes regulamentares, como os Avisos e Instrutivos emitidos pelo Banco Nacional de Angola, aplicados às instituições financeiras; e (iii) os atos normativos exarados com base em recomendações de *soft law*, que apesar de não terem natureza de normas jurídicas obrigatórias, devem ser adotadas com efetividade pelas estruturas orgânica, tendo em conta a pressão dos pares, dos investidores institucionais e dos órgãos reguladores como instrumentos decisivos na cadeia de valor empresarial, como é o caso do Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa, publicado pela Comissão de Mercado de Capitais e a Carta de Governação Corporativa de Angola<sup>381</sup>.

## 5. Conclusão

Em jeito de conclusão, por todas as razões acima apontadas afirmando que, a adoção das melhores práticas de *corporate governance* constitui uma prioridade no mundo empresarial, o que inclui nomeadamente temas relativos à transparência, conflitos de interesse, diversidade e comunicação, complementada, também como modelo na medição do desempenho e reputação<sup>382</sup>.

Trata-se de uma questão que está intrinsecamente ligada ao comportamento dos sócios (resultante de fatores ou circunstâncias económicas e políticas que determinam a sua intervenção na vida societária), e não apenas à orgânica societária. Portanto, a eficiência do desempenho de uma sociedade esta interligada à liderança e ao modelo de governo que nela impera.

Adotando uma visão mais ampla, trata-se de uma questão que visa em grande medida garantir a adesão dos principais atores da sociedade à códigos de conduta, tendo em atenção os objetivos pelos quais esta se orienta, com especial atenção à importância da proteção jurídica dos investidores e da concentração de propriedade nos sistemas de governação corporativa em todo o mundo.

Salientamos, contudo, que apesar dos esforços crescentes que têm sido feitos pelos sistemas jurídicos, para que possamos rigorosamente compreender o conceito de governação empresarial, as definições dadas são ainda muito vagas - e não consensuais. No entanto, existem determinados pontos de concordância.<sup>383</sup>

---

<sup>381</sup> Inspirada nos Princípios da OCDE sobre governo das sociedades” e as “Diretrizes da OCDE sobre governo de empresas de controlo estatal.

<sup>382</sup> Doutor Duarte Pitta Ferraz

<sup>383</sup> Corporate Governance no espaço lusófono, José Paulo esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira-Texto.

Depois dos conceitos assimilados em termos dessa maneira, conseguimos perceber que também no domínio público, os governantes têm de estar cientes de que o bom governo das empresas é fator decisivo para o crescimento de qualquer economia, pois tais práticas promovem a otimização do desempenho empresarial, impulsionam a concorrência entre as empresas, atraem financiamento externo, criam negócios sustentáveis e contribuem para a salvaguarda da reputação (e do valor) das empresas.

No caso particular de Angola, é necessário haver um trabalho continuado no sentido de se depurar o tecido empresarial, para bem gerir as empresas que nele se inserem, para que se robusteça o setor empresarial e, conseqüentemente se promova o crescimento económico do país, beneficiando, desta forma, o Estado e as famílias angolanas.

No mundo em geral, é necessário apelar à liderança honesta no seio das sociedades, baseada em fortes valores éticos, contribuindo para o bem comum.

Contudo, denota-se um pouco por toda parte que, regra geral grandes líderes têm uma certa tendência para adoção de comportamentos pouco escrupulosos, na medida em que, a integridade é uma virtude difícil no meio económico empresarial.

O poder de se exigir responsabilidade e a boa gestão aos administradores, associada à virtuosa aliança, conduz ao bem-estar para a saúde da sociedade, na medida em que os desafios que são colocados a uma empresa transcendem a mera maximização do lucro, devendo uma boa organização contribuir para o bem-estar social.

Em face do acima exposto, propusemo-nos a colocar as seguintes questões:

Até que ponto pode-se aferir que uma correta estruturação de *corporate governance* é determinante para a resolução de problemas das empresas? Por que razão acontecem os escândalos financeiros nas grandes empresas? Será um problema de má gestão? Porque que organizações dotadas de sistemas de auditoria e *compliance* tão rigorosos incorrem em erros de má gestão? Quando se fala em “governo das sociedades” será a intervenção de um agente regulador necessária ou não? Não seria suficiente que os próprios acionistas e a gestão das empresas esclarecessem, de acordo com os seus interesses, as regras que melhor lhes conviesse para conduzir os destinos das suas empresas? Não serão os códigos de governo societário fonte de custos sem benefícios proporcionais?

Na realidade as questões que acima nos colocamos, não são (em nosso entender) de fácil resposta. Olhando para as más práticas empresariais que ocorreram num passado recente, podemos concluir que os interesses dos acionistas e da gestão nem sempre estão alinhados.

Em abono da verdade, os problemas relacionados com a má gestão empresarial, associam-se a uma componente ética na medida em que envolvem por um lado a personalidade/carater das pessoas que têm a incumbência de gerir a empresa, e por

outro, às circunstâncias/meio em que estas pessoas se inserem. É caso para remetermo-nos ao velho adágio segundo o qual, “a ocasião faz o ladrão”<sup>384</sup>.

É ponto assente que o poder/competência exige responsabilidade, e as práticas de boa gestão, associadas à íntegra aliança tende naturalmente a condução do bem-estar da sociedade, atendendo ao facto de que os desafios que são colocados a uma empresa transcendem a mera maximização do lucro.

Por conseguinte, a criação/inação de mecanismos de combate à crise ética que assola o mundo deve ser uma constante. Neste campo, os princípios da *Corporate Governance* têm sido fundamentais para garantir a adesão dos principais atores à códigos de conduta, tendo em atenção aos objetivos pelos quais a organização se orienta.

Terminamos seguindo o raciocínio de Carlos Tavares, nos termos do qual<sup>385</sup>:

*“Não há modelos corretos de Corporate Governance que resistam às pessoas erradas; Não há boas regras que resistam às más práticas; Não há bons princípios de governo societário que resistam à falta de ética e de valores na condução das empresas”.*

## 6. Bibliografia

- COUTINHO DE ABREU - *Notas sobre o poder nas sociedades anónima*; (2008)
- ADRIEN DAVIS - *Corporate Governance*; (2006)
- Securities Act de 1933
- *Securities Exchange Act* de 1934 (Lei sobre Mercados de Capital dos Estados Unidos de 1934)
- Berle, Adolf & Means, Gardiner, op. cit., livro I, cap. 4, *The dispersion of stock ownership*, p. 47-65
- Paulo Câmara – os modelos de governo das sociedades anónimas.
- José Engrácia Antunes - ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DA EMPRESA: O MODERNO PARADOXO REGULATÓRIO
- Pedro Caetano Nunes in IV Congresso, direito das Sociedades em Revista

---

<sup>384</sup> Pretendemos com isso dizer que, por mais que as pessoas que têm a incumbência de gerir/fiscalizar as instituições reúnam as características de um bom líder e bom gestor, que atue com diligência de um gestor criterioso e ordenado, dependendo do seu carácter, sempre que encontrar uma oportunidade para tirar vantagens em benefício próprio, ele irá naturalmente fazê-lo.

<sup>385</sup> Carlos Tavares in Reforma regulatória e Governo das Sociedades 2017.

- Paulo Câmara, *Report of the Financial Aspects of Corporate Governance . London 1992* – in Código das sociedades comerciais e o governo das sociedades
- COUTINHO DE ABREU, *Governança das sociedades* (2006)
- CARLOS FRANCISCO ALVES, *Investidores institucionais e o governo das sociedades* (2005)
- Paulo Câmara, *In a Identidade Lusófona da Governança das Sociedades- A Governança de Sociedades Anónimas nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* – Paulo Câmara/Bruno ferreira/Sofia Vales/Ary Osvaldo Mattos Filho/Juliana B. de Palma/José Espírito Santo Leitão/Telmo Ferreira/Rui de Oliveira Neves/Francisco Mendes Correia/Gabriel Figueiredo Dias/Ana Rita Almeida Campos/Hugo Moredo Santos/Duarte Schmidt lino/bruno xavier de Pina-Almedina (2013)
- Paulo Olavo Cunha (2012), *Direito das Sociedades Comerciais*. 5ª ed., Coimbra: Almedina.
- A. BERLE/G. MEANS, *The modern Corporation and Private Property. The Macmillan Company New York*-(1932)
- *Global Corporate Governance Forum*” Banco Mundial (2000), disponível em <http://WWW.cgov.pt>
- ZINGALES, Luigi, (1998)
- SHLEIFER e VISHNY, 1997, “*A governação empresarial lida com a forma dos investidores assegurarem um retorno do seu investimento*”
- PEDRO CAETANO NUNES (*Corporare Governance*; 2006)
- BUYSSE, Baron, Buysse Code II – Recommendations for non-listed enterprises, (2009)
- OCDE (2016), *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*, Éditions OCDE, Paris.<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>
- SANTOS, Fernando Teixeira, Corporate Governance e Responsabilidade Social das Empresa. em: <http://www.cmvm.pt/CMVM/A%20CMVM/Conferencias/Intervencoes/Documents/e6733167929046e78a8c9c07b6531ecd20040527.pdf>
- PINTO, Carlos et. al., Fundamentos de Gestão, Editorial Presença, (2012)
- Paulo CÂMARA, O Governo das Organizações – A vocação universal do corporate governance, Almedina, (2011)
- Regulamento da CMVM n.º 1/201
- Regulamento da CMVM n.º 7/2001
- CSC, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Novembro
- CVM, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de Novembro
- Código de Governo das Sociedades do IPCG de 2018
- RGICSF
- CÂMARA, Paulo, / BANDEIRA, Paulo / CORREIA, Francisco Mendes / FIGUEIREDO, André / GONÇALVES, Diogo Costa / OLIVEIRA, António Fernandes / GUINÉ, Orlando Vogler / LINO, Duarte Schmit / GOMES, José Ferreira / SILVA, João Gomes da / BORGES, Sofia Leite / ALVES, António Neto / SANTOS, Hugo Moredo / NEVES, Rui de Oliveira / CAMPOS, Ana Rita Almeida / MORAIS, Helena, Código de Governo das Sociedades Anotado, Almedina, (2012)



- Pedro Caetano Nunes *in* Tese de Doutoramento com o tema “Dever de gestão dos administradores de sociedades anónimas”
- Código civil Português
- Código das Sociedades Comerciais aprovado pelo Decreto-Lei n.º 76-A/2006
- ABREU, J M Coutinho de Curso de Direito Comercial, Volume II, Das Sociedades, 3ª Edição, Almedina, Coimbra, 2009
- Paulo Câmara, Os Modelos de Governo das Sociedades Anónimas, in A Reforma do Código das Sociedades Comerciais. Jornadas em Homenagem ao professor Raul Ventura, Almedina, Coimbra, (2007)
- Paulo Câmara/ Rui Oliveira Neves/ André Figueiredo/António Fernandes de Oliveira e José Ferreira Gomes – Código das Sociedades Comerciais e Governo das sociedades Almedina (2008)
- Soveral Martins (2011)
- Klaus J. Hopt, Considerações introdutórias sobre as iniciativas da comissão europeia no domínio da governação das sociedades (corporate governance), Miscelâneas n.º5, IDET, Almedina, Coimbra, (2008)
- Paulo Câmara, O Governo das Sociedades e a reforma do Código das Sociedades Comerciais. Almedina e Coimbra (2008)
- CUNHA, Paulo Olavo, Direito das Sociedades Comerciais, Almedina, (2007)
- Alexandre de Soveral Martins, Código das sociedades comerciais em comentário, Volume V (2015)
- Código Comercial, 1888
- R.COSTA, Código das Sociedades
- Corporate Governance no Espaço Lusófono – José Paulo Esperança, Ana Sofia, Elisabete Soares e Ivo Pereira 2011.
- G. FIGUEIREDO DIAS
- Diretiva n.º 2006/43/CE de 17 Maio de 2006
- Doutor João Calvão da Silva
- Livro Branco de Corporate Governance em Portugal
- Cordeiro de Menezes -2007
- [https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/livro\\_i\\_da\\_comisso\\_juridica.pdf](https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/livro_i_da_comisso_juridica.pdf)
- Luís Guilherme Catarino- O regime do controlo administrativo da idoneidade na adequação dos corpos sociais às instituições de crédito e sociedades financeiras. (II Congresso de Direito Bancário).
- Relatório do BdP, sobre a Supervisão Comportamental (2011), p. 21, disponível em [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)
- [A Governação dos bancos nos países Lusofonos](#)
- Hugo Moredo Santos - II Congresso de Direito Bancário, Almedina 2017
- Sofia Leite Borges- O governo das Organizações- O governo dos bancos
- *THE HIGH LEVEL GROUP ON FINANCIAL SUPERVISIONIN THE EU* (2009)
- Enhancing corporate governance for banking organism (2010)

- Diretiva 2006/48/CE do Parlamento Europeu e do Conselho - Segunda Diretiva de Coordenação Bancário
- relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e ao seu exercício
  
- Diretiva 2006/49/CE, relativa à adequação de fundos próprios
  
- Diretiva CRD IV50
  
- Regulamento (UE) 575/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2013
  
- ANTÓNIO PEDRO A. FERREIRA (2009)
  
- José Miguel Lucas - o governo dos bancos em Portugal
  
- José Paulo Esperança, Ana Sousa, Elisabete Soares e Ivo Pereira, Corporate governance no espaço lusófono *in* Contexto legal e institucional da governação empresarial no espaço lusófono. Texto (2011)
  
- Clara Raposo – Composição do órgão de administração e desempenho -Almedina (2015).
  
- Fernando Faria de Oliveira - Fundação Calouste Gulbenkian 2016
  
- [https://www.bportugal.pt/PT/oBanco oeurosistema/intervencoesPublicas/Documents/internpub20141117-2Apdf](https://www.bportugal.pt/PT/oBanco%20oeurosistema/intervencoesPublicas/Documents/internpub20141117-2Apdf)
- Jose M. Lucas- o governo dos bancos em Portugal
  
- [www.bportugal.pt/page/mecanismo-unico-de-supervisao](http://www.bportugal.pt/page/mecanismo-unico-de-supervisao)
- BCBS (2015)
  
- <https://www.portal-gestao.com/artigos/6559-oque-sao-stock-options.html>-O que são stock options?, 27/Abr/2011.
  
- OS ADMINISTRADORES INDEPENDENTES DAS SOCIEDADES COTADAS PORTUGUESAS - JOÃO GOMES DA SILVA - RELATOR LUÍSA ANTAS MARGARIDA SÁ COSTA RUI SILVEIR.
  
- Livro verde sobre o governo das sociedades nas instituições financeiras e as políticas de remuneração
  
- Aviso 5/2008 do BdP
  
- Aviso 10/2011 BdP
  
- P. CÂMARA, e J. COUTINHO DE ABREU, Código das Sociedades
  
- Paulo Câmara – O IMPACTO DA REGULAÇÃO NO CORPORATE GOVERNANCE: ONDE RESIDE O EQUILÍBRIO *in* Conferência CMVM- Flexibilidade e Proporcionalidade em Corporate Governance: A Promoção do Mercado de Capitais (português) através do Corporate Governance, 20 de junho de 2017
  
- Lei n.º 148/2015, de 09 de Setembro, sobre o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria.
  
- Lei n.º 5/98, de 31 de Janeiro - Lei Orgânica do Banco de Portugal
  
- Lei n.º 28/2009
  
- DL n.º 104/2007 de 3 de Abril
  
- DL n.º 88/2011, de 20 de Julho
  
- Regulamento de Requisito de Capital (*Capital Requirement Regulation* ou *CRR*)
  
- Diretiva de Requisitos de Capital (*Capital Requirement Directive* ou *DRC*)

- Lei n.º 9/16, de 16 de Junho - Lei dos Contratos Públicos (angolana), que revoga a Lei n.º 20/10
- Carte de Corporate Governance de Angola
- Decreto Legislativo Presidencial n.º 6/13, de 10 de Outubro, que aprovou o Regime Jurídico das Sociedades Gestoras de Mercados Regulamentados e de Serviços Financeiros sobre Valores Mobiliários (em Angola)
- Lei n.º 1/04 de 13 de Fevereiro – LSC (angolana)
- Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa (em Angola)
- SOFIA VALE, “O Governo dos Bancos em Angola”, in *A Governação Dos Bancos Nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (coord. Paulo Câmara), Almedina, Coimbra, 2016
- Sofia Vale - **A GOVERNAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÓNIMAS EM ANGOLA**
- Sofia Vales - Revista de Direito Comercial - Empreendedorismo e governo societário em Angola
- Decreto Presidencial n.º 232/10, de 11 de Outubro (Angola)
- [www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/ocde-pt.pdf](http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/ocde-pt.pdf).
- Gilberto Luther - Breves notas sobre a *corporate governance*”, in *Estudos Jurídicos e Económicos em Homenagem à Professora Maria do Carmo Medina* (coord. Elisa Rangel Nunes), Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto, Luanda
- Lei n.º 12/15 de 17 de Junho- Lei de Base das Instituições Financeiras (angolana)
- Lei n.º 16/10, de 15 de Julho - Lei do Banco Nacional de Angola
- Aviso n.º 1/13, de 19 de Abril do BNA
- Aviso n.º 2/13, de 19 de Abril do BNA
- Aviso n.º 3/13, de 22 de Abril do BNA
- Aviso n.º 4/13, de 22 de Abril do BNA
- Aviso n.º 2/2016, de 15 de Julho do BNA
- Aviso N.º 13/2014 do BNA
- Aviso N.º 07/2016, de 22 de Junho
- INSTRUTIVO N.º 28/16, de 16 de Novembro
- Instrutivo n.º 28/2016
- A Lei n.º 22/15, de 31 de Agosto – Código de Valores Mobiliários
- E. Steven Creech, Leadership, Ethics and Corporate Governance, 15 de Junho de 2015, disponível em [http://www.academia.edu/13084169/Leadership\\_Ethics\\_and\\_Corporate\\_Governance](http://www.academia.edu/13084169/Leadership_Ethics_and_Corporate_Governance)
- Decreto Presidencial n.º 195/18, de 22 de Agosto
- Relatório de Estabilidade Financeira de 2017 (em Angola)
- Gilberto Luther, “A Questão da Preferência Societária – Um Breve Olhar sobre um Prolema Novo no Direito das Sociedades em Angola, in RAD – Revista Angolana de Direito, Casa das Ideias, Luanda.

- Doutor Duarte Pitta Ferraz
- Carlos Tavares in Reforma regulatória e Governo das Sociedades 2017